

Ritt, Margit

**Change Management - Das Prinzip der Veränderung -
Der Mensch im Mittelpunkt des Change Managements**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2010

**Erstprüfer: Prof. Dipl.-Volkswirt Otto Hammer, Hochschule
Mittweida**

Zweitprüfer: Mag. Irmtraud Königshofer, TCM International GmbH

Bibliographische Beschreibung:

Ritt, Margit:

Change Management - Das Prinzip der Veränderung - Der Mensch im Mittelpunkt des Change Managements. - 2010. - 95 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2010

Referat:

Ziel der Bachelorarbeit ist es, das Thema Change Management theoretisch zu beleuchten und auf die Rolle des Menschen im Change Management einzugehen. Mit der Ausführung der Grundlagen wird aufgezeigt, welche Punkte zu beachten sind, um im Change Management erfolgreich zu sein, sowie welche Fehler es zu vermeiden gilt. Die Prozesse nach Kotter sowie nach Lewin werden erörtert und gegenübergestellt. Ausgehend von möglichen Widerständen, die auftreten können, wird aufgezeigt, wie diese reduziert werden können und Motivation bei den betroffenen Personen entsteht.

	<u>Abbildungsverzeichnis</u>	
	<u>Tabellenverzeichnis</u>	
	<u>Abkürzungsverzeichnis</u>	
	<u>1</u> <u>Einleitung</u>	
<u>1.1</u>	<u>Problemstellung und Ziele</u>	1
<u>1.2</u>	<u>Aufbau und Vorgehensweise</u>	2
	<u>2</u> <u>Change Management - Grundlagen</u>	
<u>2.1</u>	<u>Change Management - Definition</u>	4
<u>2.2</u>	<u>Change Management - Historische Hintergründe</u>	5
<u>2.3</u>	<u>Die Kondratieffzyklen</u>	8
<u>2.4</u>	<u>Motive, Ebenen und Phasen</u>	11
<u>2.5</u>	<u>Instrumentarien im Change Management</u>	16
<u>2.6</u>	<u>Die Unternehmenskultur in der Veränderung</u>	22
<u>2.7</u>	<u>Grundlegende Fehler - Warum viele scheitern</u>	23
<u>2.8</u>	<u>Die Kriterien des Erfolgs - Das Ziel erreichen</u>	29
<u>2.9</u>	<u>Rechtlicher Rahmen im Change Management</u>	36
	<u>3</u> <u>Der Change Management Prozess</u>	
<u>3.1</u>	<u>Konzepte für Change Management Prozesse</u>	38
<u>3.2</u>	<u>Change Management Prozess nach Kotter</u>	47
<u>3.2.1</u>	<u>Aufzeigen und Klarstellung des Bedarfs der Veränderung</u>	47
<u>3.2.2</u>	<u>Bildung einer Interessensgemeinschaft (Gleichgesinnte)</u>	48
<u>3.2.3</u>	<u>Entwicklung einer Vision</u>	48
<u>3.2.4</u>	<u>Klare Kommunikation der Vision</u>	49
<u>3.2.5</u>	<u>Übertragung von Verantwortung (Empowerment) auf Mitarbeiter um Hindernisse zu überwinden</u>	51
<u>3.2.6</u>	<u>Zeitnahe Sicherstellung positiver Ergebnisse - Motivation als Antrieb</u>	51
<u>3.2.7</u>	<u>Festigung erzielter Ergebnisse sowie Forcierung des Wandels</u>	52
<u>3.2.8</u>	<u>Besiegelung der Änderungen sowie Involvierung in die Unternehmenskultur</u>	53

3.3	<u>Change Management Prozess nach Lewin</u>	53
3.3.1	<u>Auftauen - „Unfreezing“</u>	54
3.3.2	<u>Verändern - „Moving“</u>	55
3.3.3	<u>Stabilisieren - „Refreezing“</u>	55
3.4	<u>Change Management Prozess Kotter versus Lewin</u>	55
4	<u>Der Mensch im Change Management</u>	55
4.1	<u>Der Mensch in der Organisationslandschaft</u>	58
4.2	<u>Der Change Manager - Das Porträt</u>	60
4.3	<u>Anforderungen und Herausforderungen an den Change Manager</u>	61
4.4	<u>Mitarbeiterführung als Basis im Change Management Prozess</u>	63
4.4.1	<u>Grundlagen der Führung</u>	64
4.4.2	<u>Führungsstile</u>	64
4.4.3	<u>Führungskonzept - Führung mit Zielvereinbarung</u>	67
4.5	<u>Konfliktmanagement</u>	70
4.5.1	<u>Grundlagen Konfliktmanagement</u>	70
4.5.2	<u>Erkennen von Konflikten</u>	73
4.5.3	<u>Umgang mit Konflikten</u>	75
4.6	<u>Teamentwicklung als Schlüssel zum Erfolg</u>	77
4.6.1	<u>Grundlagen zur Teamentwicklung</u>	77
4.6.2	<u>Teambildung - „Häuptling und Indianer“</u>	77
4.6.3	<u>Gruppen - Gruppendynamik</u>	80
4.7	<u>Kommunikation im Veränderungsprozess</u>	81
4.7.1	<u>Grundlagen der Kommunikation</u>	81
4.7.2	<u>Kommunikationsstile</u>	82
4.7.3	<u>Emotionen richtig deuten</u>	85
4.8	<u>Vom widerständischen zum motivierten Mitarbeiter</u>	86
4.8.1	<u>Verhaltensweisen im Change Management Prozess</u>	86
4.8.2	<u>Aufnahme und Reduktion von Widerständen</u>	89
4.8.3	<u>Motivation von Mitarbeitern</u>	91
5	<u>Zusammenfassung</u>	
	<u>Literaturquellen</u>	
	<u>Erklärung</u>	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Kondratieffzyklen (=Wertschöpfungskette) ab dem	
Jahr 1800 mit den verbundenen Innovationen der letzten 5 Kondratieffzyklen.	8
Abbildung 2: Grundmodell für den Aufbau einer Balanced Scorecard in Anlehnung	
an Kaplan und Norton.	18
Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung eines Resistance Radar Maps, um Widerstände in Projekten aufzuzeigen.	22
Abbildung 4: Ablaufprozess der Controllingaufgaben bei der Durchführung von	
Change Projekten.	35
Abbildung 5: „Triadische Episode“ - Das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin.	54
Abbildung 6: Darstellung der menschlichen Bedürfnisse in der Bedürfnispyramide	
nach A. Maslow	58
Abbildung 7: Darstellung der acht Typen, die sich in einem Team wiederfinden	
sollten.	78
Abbildung 8: T.I.P. - Teamidentitätsprozess - Schema zur Bildung und Entwicklung	
eines Teams nach Schmidt-Tanger/Placke-Braun	80
Abbildung 9: Anzeichen, die Widerstände bei einzelnen Personen oder Gruppen	
aufzeigen	90
Abbildung 10: Grundsätze , die im richtigen Umgang mit Widerständen beachtet	
werden müssen.	91

Tabellenverzeichnis

<u>Tabelle 1: Schema für den Aufbau einer SWOT-Analyse, um unternehmensinterne Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken darzustellen</u>	19
<u>Tabelle 2: Darstellung des Aufbaus einer TCP-Matrix zur Ermittlung von prozessfördernden oder prozessbehindernden Bereichen und Themen</u>	21
<u>Tabelle 3: Einteilung der Unternehmenskultur in einen harten und einen weichen Bereich</u>	23

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
MbO	Management by Objectives Führung mit Zielvereinbarung
RRM	Resistance Radar Map
SMART	Spezifisch, Messbar, Akzeptabel, Realistisch, Terminiert
SWOT	Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats; Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken
TCP	Technic, Culture, Politic Technik, Kultur, Politik
T.I.P.	Teamidentitätsprozess
TPS	Toyota Produktion System
TRF	Total Resistance Factor Gesamtwiderstand

Hinsichtlich der geschlechterspezifischen Formulierung ist an dieser Stelle anzumerken, dass die in der vorliegenden Arbeit verwendete maskuline Form aus Gründen der Lesbarkeit gewählt wurde und die feminine Form einschließt.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Ziele

„Nichts ist dauerhafter als die Veränderung“ (Heraklit)

Täglich sind Unternehmen weltweit gefordert, sich Veränderungen zu stellen oder diese aktiv herbeizuführen.

Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur, in den Märkten, in Unternehmen, aufgrund von Innovationen oder Krisen in der Wirtschaft stellen eine große Herausforderung an die Menschen und ihre Umwelt dar. Aus dieser Sicht ist es wichtig, die unterschiedlichen Vorgehensweisen, Methoden und Herausforderungen hinsichtlich des Veränderungsprozesses zu kennen.

Veränderungen bedeuten einen Eingriff in ein bereits vorhandenes bestehendes System. Von gewohnten Prozessen und Prinzipien muss Abstand genommen werden. Dieses „Loslassen“ kann mitunter zu einem schwierigen Unterfangen werden. Ressourcenknappheit, Widerstände von involvierten Personen sowie gesetzliche Vorschriften können sich als Stolpersteine herausstellen.

Werden Veränderungen herbeigeführt, stellen sich im Sinne des Change Managements verschiedene Fragen:

- Was wird unter Change Management verstanden und wie sieht der dazugehörige Prozess aus?
- Welche Instrumente und Methoden bieten sich an?
- Wie reagiert der wichtigste Faktor, „der Mensch“, im Veränderungsprozess?
- Wie wird der Mensch vom Widerstandskämpfer zum Treiber im Veränderungsprozess?

In der vorliegenden Arbeit wird den gestellten Fragen auf den Grund gegangen und werden diese aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln beleuchtet. Nach Ausführung der Grundlagen des Change Managements und der Analyse des

Change Managements Prozesses wird auf die Darstellung des Einflusses und die Stellung der Menschen im Change Management Prozess eingegangen.

Es wird aufgezeigt, wie aus anfänglichen Widerständen heraus betroffene Personen dennoch zur Veränderung motiviert werden, womit das definierte Ziel nicht aus den Augen verloren wird.

1.2 Aufbau und Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit befasst sich zu Beginn mit den Grundlagen und gibt Einblicke in die Entwicklung des Change Managements. Dabei werden auf die Motive, Phasen und Ebenen im Change Management eingegangen, mögliche Instrumentarien aufgezeigt, grundlegende Fehler beleuchtet und Kriterien für den Erfolg dargestellt.

Es folgen exemplarisch Konzepte für Change Management Prozesse. Das anschließende Kapitel befasst sich mit der Darstellung des Change Management Prozesses nach John P. Kotter und Kurt Lewin. John P. Kotter hat mit seinen Erkenntnissen und Ausführungen das Thema Change Management wesentlich geprägt.

Der Mensch im Change Management trägt wesentlich zum Erfolg der Veränderung bei. Vor diesem Hintergrund befasst sich diese Arbeit mit den Menschen im Change Management Prozess sowie mit der Person des Change Managers; die Rolle des Change Managers wird analysiert.

Im Folgendem wird auf die Rolle des Menschen in der Organisation hinsichtlich Mitarbeiterführung, Teamentwicklung und Konfliktmanagement eingegangen. Die Entwicklung vom „Widerstandskämpfer“ bis hin zum motivierten Treiber des Veränderungsprozesses stellt den Abschluss dar.

Basierend auf einer logischen Abfolge der vorliegenden Bachelorarbeit wird in der Einleitung den gestellten Fragen auf den Grund gegangen. Die Arbeit bedient sich theoretischer Erkenntnisse aus dem 20. Jahrhundert bis heute, welche die Entwicklung des Change Managements und die Individualität des Menschens im Change Prozess aufzeigen. Basierend auf unterschiedlichsten Literaturquellen werden die daraus gewonnenen Erkenntnisse analysiert und zusammengefasst.

2 Change Management - Grundlagen

2.1 Change Management - Definition

Der Ausdruck „Change Management“ stammt aus dem Angelsächsischen und wird im deutschen Sprachraum auch als „Veränderungsmanagement“ oder „Transformationsmanagement“ bezeichnet. Ebenfalls verbreitet ist der Begriff „Organisationsentwicklung“. Dieser stellt jedoch aus Sicht der Autoren¹ nur einen Teil des Change Managements dar.²

Die Literatur bietet eine große Anzahl von Definitionen zum Begriff Change Management an.

Klaus Doppler und Christoph Lauterburg setzen das Veränderungsmanagement in Zusammenhang mit drei Begriffen:

- Die **Organisationsentwicklung** als „geplanter Wandel“ mit einem mittel- bis längerfristigen Zeithorizont.
- Unter **Change Management** sind Veränderungen in Organisationen gemeint, welche grundsätzlich kurz- bis mittelfristig angesiedelt sind.
- Der Begriff **Unternehmens-Transformation** beinhaltet die grundlegende, gesamte Neustrukturierung des Unternehmens mit einem langfristigen Zeithorizont.³

Veränderungsmanagement bedeutet für andere Autoren⁴, dass Manager und ihre Mitarbeiter so gut wie möglich auf zukünftige Situationen vorbereitet werden, basierend auf entsprechender Planung und Umsetzung.

¹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: Handbuch Change Management. - 2. Auflage - Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2006, S. 14.

² Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 14.

³ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. - 12. aktualisierte und erweiterte Auflage - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 1994 und 2008, S. 99 f.

⁴ Vgl. Stolzenberg, Kerstin; Heberle Krischan: Change Management - Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. - 2. überarbeitete und erweiterte Auflage - Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2006, 2009, S. 5.

Eine weitere Definition besagt, dass Planung, Initialisierung, Realisierung, Reflektierung und Stabilisierung von Veränderungsprozessen auf den Ebenen des Unternehmens und der Persönlichkeit stattfinden. Eine erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen und Kommunikation wird nur erreicht, wenn mittel- bis langfristige Verhaltensmuster und Fähigkeiten verändert werden. Dazu muss die Organisation als eine Einheit betrachtet werden.⁵

Auch Krisen sind mögliche Auslöser für Veränderungen, welche meist nicht richtig durchdacht sind. Change Management bedeutet dagegen eine fortwährende Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit Veränderungen und eine damit verbundene Neuorientierung.⁶

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Change Management nicht nur aus der Planung, Definition und Umsetzung von Veränderungsprozessen besteht.

Change Management befasst sich zugleich mit den betroffenen Mitarbeitern, die sich in den Veränderungsprozessen wiederfinden und maßgeblich an der Umsetzung und am Erfolg beteiligt sind. Eine laufende Verfolgung der gesetzten Aufgaben, die Motivation der Mitarbeiter und das Lösen von Konflikten können als Kernaufgaben des Change Managements gesehen werden.

2.2 Change Management - Historische Hintergründe

Change Management fand seine Anfänge in den USA der 30er Jahre des 20. Jahrhunderts. Die Geschichte geht auf die Organisationsentwicklung und die Human-Relationship-Bewegung des Landes zurück.

Die Wissenschaftler Roethlisberger und Mayo fanden durch Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric heraus, dass das

⁵ Vgl. Kostka, Claudia; Mönch, Annette: Change Management - 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. - 3. Auflage. - München: Carl Hanser Verlag München, 2006, S. 7 f.

⁶ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 14.

Leistungsvermögen der Arbeiter nicht durch verbesserte Arbeitsbedingungen erhöht wird, sondern vielmehr durch entgegengebrachte Aufmerksamkeit.⁷

Kurt Lewin war ein weiterer Wegbereiter der Organisationsentwicklung und des Change Managements. In den 40er Jahren stellte er Forschungen an, um herauszufinden, mit welchen Methoden starre Strukturen zu lösen sind und wie den involvierten Personen einer Organisation die Angst vor Veränderungen genommen wird.⁸

Kurt Lewin analysierte zudem das Gruppenverhalten sowie die Bedeutung und den Nutzen der Gruppenarbeit.⁹

Die Arbeit von Kurt Lewin nahm Ende der 40er Jahre einen großen Einfluss auf die Datenerhebungs- und Rückkoppelungsmethode des „Institute for Social Research“ an der Universität von Michigan. Diese Methode erwies sich als erfolgreich, da auf allen Ebenen des Unternehmens eine eindeutige Verbesserung der Zusammenarbeit erkennbar war. Die Basis dafür stellen Mitarbeiterbefragungen dar. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden an die betroffenen Manager oder Kollegen „rückgekoppelt“.¹⁰

In etwa um die gleiche Zeit fanden Untersuchungen am „Tavistock-Institute of Human Relation“ in London statt. Diese Untersuchungen befassten sich mit der Thematik von teilautonomen Arbeitsgruppen im Zuge der Unternehmensentwicklung.¹¹

Teilautonome Arbeitsgruppen agieren und treffen Entscheidungen selbstverantwortlich im Sinne einer Gruppenarbeit. Die Mitarbeiter kommen aus den unterschiedlichsten Ebenen der Unternehmenshierarchie, ihnen obliegt die Verantwortung ihrer Organisation. Damit lässt sich eine positive Entwicklung der Arbeitsqualität erkennen.¹²

⁷ Vgl. Kostka, Claudia; Mönch, Annette: a.a.O., S. 6.

⁸ Vgl. Horst, Steinmann; Georg, Schreyögg: Management Grundlagen der Unternehmensführung -Konzepte - Funktionen - Fallstudien. - 6. vollständig überarbeitete Auflage/unter Mitarbeit von Jochen Koch. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2005, S. 66.

⁹ Vgl. Kostka, Claudia; Mönch, Annette: a.a.O., S. 7.

¹⁰ Vgl. Kostka, Claudia; Mönch, Annette: a.a.O., S. 7.

¹¹ Vgl. Kostka, Claudia; Mönch, Annette: a.a.O., S. 7.

¹² Vgl. Teilautonome Arbeitsgruppe. URL:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Teilautonome_Arbeitsgruppe>, verfügbar am 04.08.2009.

Die Organisationsentwicklung als Teil der Unternehmensentwicklung wurde in den Siebzigerjahren begründet. Die Bedürfnisse der involvierten Personen in Veränderungsprozessen im Unternehmen wurden ab sofort nicht mehr isoliert gesehen, sondern fanden gleichermaßen Berücksichtigung, wie im Vorfeld die strukturellen und betriebswirtschaftlichen Bereiche.¹³

Bereits Mitte der Neunzigerjahre verschlechterte sich die gesellschaftliche und wirtschaftliche globale Situation. Unternehmen waren gezwungen, Überlebensstrategien zu erarbeiten. Junge Unternehmen versuchten, sich mit neuen Organisations- und Führungsmodellen auseinanderzusetzen, was mehr oder weniger von Erfolg gekrönt war.¹⁴

Immer mehr Unternehmen zeigten großes Interesse am Change Management und schrieben ihm eine wesentliche Bedeutung zu. Eigens dafür ernannte Mitarbeiter, sogenannte Change Agents, beteiligten sich aktiv am Veränderungsmanagement. Über die Jahre übernahmen Führungskräfte und Mitarbeiter das Change Management immer mehr in ihre täglichen Arbeitsbereiche.¹⁵

Mit dem Ausbruch der Weltwirtschaftskrise 2008 sind Unternehmen nunmehr weltweit gefordert, sich unverzüglich den geänderten Marktbedingungen anzupassen. Aufgrund dieser besonderen Situation neigen Unternehmen dazu, ihre langfristige strategische Ausrichtung zu verwerfen und auf kurzfristige Strategien umzusteigen. Dennoch werden nur jene Unternehmen Erfolg haben, die durchdachte Change Prozesse umsetzen, im Gegensatz zu jenen, die sich kopfüber in kurzfristige Veränderungen stürzen. Aktuelle Recherchen zufolge verfallen Unternehmen aufgrund der Wirtschaftskrise in keine Passivität von Veränderungsprozessen, sondern forcieren sogar deren Umsetzung.¹⁶

¹³ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 89.

¹⁴ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 90.

¹⁵ Vgl. Kostka, Claudia; Mönch, Annette: a.a.O., S. 7.

¹⁶ Vgl. Ernst & Young: Neue Chancen in schwierigen Zeiten - Reaktionen auf die Krise. URL: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Neue_Chancen_in_schwierigen_Zeiten/\\$FILE/Studie_Neue_Chancen_2009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Neue_Chancen_in_schwierigen_Zeiten/$FILE/Studie_Neue_Chancen_2009.pdf)>, verfügbar am 05.08.2009.

2.3 Die Kondratieffzyklen

Wirtschaftlich bedeutende Veränderungen konnten in den letzten Jahrhunderten bereits öfter aufgezeigt werden. Konjunkturzyklen sind hierfür die messbare Größen. Zu diesen Konjunkturzyklen zählen die Kondratieffzyklen, welche sich wie folgt definieren.

Nikolai D. Kondratieff (1892 bis 1938) war jener Wissenschaftler, der die Theorie der langen Wellen aufstellte. Er fand heraus, dass es nicht nur kurze (bis 3 Jahre) und mittlere (bis 11 Jahre) Konjunkturzyklen gibt, sondern bei weitem längere Zyklen, über einen Zeitraum von 40 bis 60 Jahren.¹⁷

Die Ursachen für diese Veränderungszyklen liegen in der Marktwirtschaft. Technische oder wirtschaftliche Innovationen sind dafür die Auslöser.

Der Kondratieffzyklus wird als Wertschöpfungskette gesehen, welche das Wirtschaftswachstum maßgeblich bestimmt und viele Bereiche der Gesellschaft involviert.

Empirisch konnten fünf dieser Zyklen nachgewiesen werden, wie die nachstehende Abbildung zeigt.¹⁸

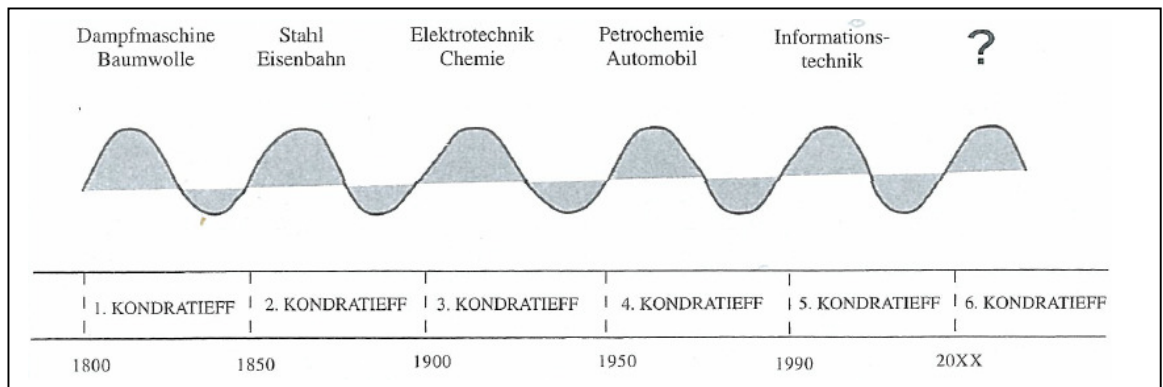


Abbildung 1: Darstellung der Kondratieffzyklen (=Wertschöpfungskette) ab dem Jahr 1800 mit den verbundenen Innovationen der letzten 5 Kondratieffzyklen.¹⁹

Erster Kondratieffzyklus

¹⁷ Vgl. Nefiodow, Leo A.: Der sechste Kondratieff - Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. - 5. überarbeitete Auflage. - Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verlag, 2001, S. 211.

¹⁸ Vgl. Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 3 f.

Der erste Zyklus wurde durch die Erfindung der Dampfmaschine, der Fabrik und damaligen Innovationen der Textilindustrie ausgelöst. Es kam zu einem Wandel von

¹⁹ Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 3.

der Agrarwirtschaft zur Industriegesellschaft, die industrielle Massenproduktion folgte. Die Schicht der Arbeiter wurde begründet, Städte wuchsen und die Infrastruktur in den Städten verbesserte sich.

Der Abschwung folgte Mitte des 19. Jahrhunderts. Massenarbeitslosigkeit und Armut waren die Folgen.²⁰

Zweiter Kondratieffzyklus

Mit der Erfindung der Eisenbahn und des Stahlschiffes begann der zweite Zyklus. Erzeugte Fabrikwaren konnten nun günstig transportiert werden, um auch überregionale Märkte zu erreichen. Positive Auswirkungen hatte dies auf Industrie, Handel und Landwirtschaft.²¹

Dritter Kondratieffzyklus

Elektrische und chemische Energie waren die Auslöser für den dritten Kondratieffzyklus. Produktionen nutzten ab sofort die elektrische Energie. Elektrische wie auch chemische Waren fanden großen Absatz.²²

Vierter Kondratieffzyklus

Der vierte Kondratieffzyklus war geprägt durch die Automobilindustrie und die chemischen Industrie. Ein Netzwerk an Firmen entstand rund um diese Industrien wie z.B. Stahl- und Reifenhersteller, Raffinerien usw.. Positive Auswirkungen zeigten sich auch im Dienstleistungssektor, wie im Bereich der Banken, Versicherungen oder des Tourismus'.²³

Fünfter Kondratieffzyklus

Der fünfte Zyklus wandte sich im Gegensatz zu den vier vorangegangenen Zyklen einer immateriellen Größe zu, der Information. Die Informationstechnik verzeichnet bis dato ein stetiges Wachstum und nimmt großen Einfluss auf die Weltwirtschaft. Keine vorhergehende Technologie prägte eine solche soziale, institutionelle und kulturelle Veränderung.²⁴

²⁰ Vgl. Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 4 f.

²¹ Vgl. Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 5.

²² Vgl. Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 6.

²³ Vgl. Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 7.

²⁴ Vgl. Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 8 f.

Möglicherweise könnte die aktuelle Wirtschaftskrise das Ende des fünften Kondratieffzyklus' bedeuten.²⁵

Wie der Abbildung der Kondratieffzyklen zu entnehmen ist, steht für den folgenden sechsten Kondratieff der Träger des Zyklus' noch nicht fest.

Für den sechsten Kondratieffzyklus stehen zur Auswahl: Information, Umwelt, Biotechnologie, Optische Technologien und Gesundheit.²⁶

Der Autor²⁷ des hier zitierten Absatzes fasst den sechsten Kondratieff folgendermaßen zusammen:

„Im sechsten Kondratieff rückt der Mensch mit seinen biologischen, seelischen und sozialen Bedürfnissen und Potentialen ins Zentrum des Wirtschaftsgeschehens“.

Innovationen und Veränderungen im Zuge der bisherigen fünf Zyklen wurden durch die Weiterentwicklung und Schaffung von neuen Kompetenzen der Menschen geschaffen.²⁸

Der Mensch selbst ist der Faktor, der Veränderungen initiiert und vorantreibt. Die Kondratieffzyklen zeigen auf, was durch Menschenhand in den letzten Jahrhunderten Bemerkenswertes geschaffen und verändert wurde.

2.4 Motive, Ebenen und Phasen

Motive

Veränderungen werden durch die unterschiedlichsten Motive herbeigeführt, deren Anzahl unbegrenzt ist.

Auslöser für Veränderungen sind:

- Finanzkrisen / Wirtschaftskrisen
- geänderte Marktsituation
- neues Management / Geschäftsleitung

²⁵ Vgl. Kraus, Georg <info@kraus-und-partner.de>: Kennen Sie Kondratieff?. URL:<http://www.kraus-und-partner.de/downloads/4494_PR-438-ChannelPartner_090401_Kennen_Sie_Kondratieff.pdf>, verfügbar am 8.9.2009.

²⁶ Vgl. Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 98.

²⁷ Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 139.

²⁸ Vgl. Nefiodow, Leo A.: a.a.O., S. 142.

- Änderungen von Prozessen
- Anpassungen der Organisation
- neue Gesetze
- Fusionen, Käufe und Verkäufe
- Outsourcing
- etc.²⁹

Bezugnehmend auf die Kondratieffzyklen zählen wirtschaftliche Innovationen, Erfindungen und neue Technologien ebenfalls zu Motiven, die Veränderungen herbeiführen.

Ebenen

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Veränderungen über drei Wege stattfinden:

- Krisen
- Erneuerungen
- Anpassungen

Krisen werden durch externe Einflussfaktoren ausgelöst und bedeuten einen schnellen und tiefgreifenden Eingriff in eine bestehende Organisation.

Erneuerungen hingegen werden strategisch geplant und umgesetzt.

Bei **Anpassungen** liegt der Fokus an der stetigen Weiterentwicklung der involvierten Personen.³⁰

Obwohl es unzählige Gründe für Veränderungen gibt, lassen sich diese auf mindestens eine der drei folgenden Ebenen zuordnen.

Veränderungen finden auf der Ebene der

- Aufbauorganisation,
- Ablauforganisation sowie
- auf der zwischenmenschlichen Ebene oder im eigenen Arbeitsverhalten statt.³¹

²⁹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 16.

³⁰ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 16.

³¹ Vgl. Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan: a.a.O., S. 2.

Betrifft eine Veränderung die Ebene der **Aufbauorganisation**, so handelt es sich hier um Änderungen von bestehenden Strukturen und einer möglichen Neuorganisation.

Eingriffe in Unternehmensprozesse oder deren Modifikationen finden auf der Ebene der **Ablauforganisation** statt.

Veränderungen auf der **zwischenmenschlichen Ebene** oder im **eigenen Arbeitsverhalten** haben mit Änderung der Werte der Zusammenarbeit zu tun bzw. mit Änderung der Führungsinstrumente.

Veränderungen können parallel auf allen drei Ebenen stattfinden. Auf welcher der genannten Ebenen der Schwerpunkt gesetzt wird, ist im Vorfeld festzulegen.³²

Phasen

Veränderungen lassen sich aus psychologischer Sicht in sechs Phasen einteilen.

1. „Schockphase
2. Verneinungs- und Abwehrphase
3. Neugierphase
4. Ausprobierphase
5. Erkenntnisphase
6. Akzeptanz- und Konsolidierungsphase“³³

1. Schockphase

Die erste Phase wird als Schockphase bezeichnet. Je kurzfristiger Veränderungen auftreten, umso intensiver fällt diese Phase aus. Menschen reagieren in diesem Abschnitt gehemmt bis hin zur Blockade, da sie nicht wissen, mit welchem Verhalten sie der Veränderung gegenüberzutreten sollen.

Führungskräfte sind in der Schockphase besonders gefordert, die Mitarbeiter schrittweise an die Veränderungen heranzuführen, um den Fortschritt zu sichern.³⁴

2. Verneinungs- und Abwehrphase

³² Vgl. Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan: a.a.O., S. 2 f.

³³ Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 116 ff.

³⁴ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 116 f.

Auf die Schockphase folgt die Verneinungs- und Abwehrphase. Als Unternehmen ist es in diesem Abschnitt wichtig, eine entsprechende Abwehrhaltung der Mitarbeiter nicht als Fehlschlag des Change Management Prozesses zu werten. Vielmehr ist diese Phase ein wichtiger Prozess des Loslassens, um den Weg für Neues freizumachen. Mitarbeiter sind mitunter mit negativen Veränderungen hinsichtlich ihres Arbeitsplatzes konfrontiert oder aber die Veränderung ist noch zu schemenhaft dargestellt, um sie als positiv oder negativ zu werten, entsprechend fallen die Gegenwehr und Abneigung aus. Die Bandbreite von Widerständen reicht von heftiger Kritik, Boykott, Dienst nach Vorschrift, innerer Kündigung über Störung des Betriebsfriedens bis hin zum Unterlaufen von Anweisungen.

Mit entsprechend offener Haltung und Kommunikation lässt sich diese Phase stabilisieren und beenden.³⁵

3. Neugierphase

Sobald Change Prozesse erste Ergebnisse und Erfolge aufzeigen, ändert sich die Abwehrphase in die Neugierphase. Das Interesse am „Neuen“ rückt immer mehr in den Fokus der Betroffenen. Erstmalige Überlegungen beziehen bereits Verbesserungen ein, das Denken verändert sich. In dieser Phase ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter zu begeistern und darin zu bestärken, den Veränderungsprozess weiter voranzutreiben.³⁶

4. Ausprobierphase

Die vierte Phase bezeichnet die Ausprobierphase und trägt wesentlich zum Erfolg des Veränderungsprozesses bei. Positive Auswirkungen der Veränderung müssen für die Mitarbeiter erkennbar sein. Führungskräfte haben die Verantwortung, auf Schwierigkeiten in dieser Phase rasch zu reagieren, andernfalls lassen diese Spielraum für Spekulationen hinsichtlich des Scheiterns des Veränderungsprozesses.³⁷

5. Erkenntnisphase

³⁵ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 117 f.

³⁶ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 118.

³⁷ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 118.

Die Mitarbeiter können mittlerweile abschätzen, wann und in welcher Situation sie welche Handlung vornehmen.³⁸

³⁸ Vgl. Kostka, Claudia; Mönch, Annette: a.a.O., S. 12.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse und der positiven Ergebnisse folgt in der Erkenntnisphase auch die Anerkennung der Veränderung. Mittlerweile werden alte Prozesse abgelehnt und gelten als nicht mehr aktuell.³⁹

6. Akzeptanz- und Konsolidierungsphase

Die letzte Phase der Veränderung ist die Akzeptanz- und Konsolidierungsphase. Die getätigten Veränderungen werden in den Arbeitsalltag integriert und als „normal“ angesehen. Ist diese Stufe der Veränderung erreicht, so bedeutet diese eine erfolgreiche Umsetzung des Change Management Prozesses.

Sobald der Prozess von den Mitarbeitern als selbstverständlich angesehen wird, und im Arbeitsalltag integriert ist, ist auch die Nachhaltigkeit sichergestellt.⁴⁰

Die angeführten sechs Phasen beziehen sich auf die Sichtweise und Reaktion der Menschen auf die Veränderung. Abhängig von der persönlichen Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter, wird die eine oder andere Phase einen intensiveren Verlauf nehmen. Die Phasen werden individuell bei den einzelnen Mitarbeitern schneller oder langsamer fortschreiten. Der Vorgesetzte hat einerseits für das Vorankommen des Change Prozesses zu sorgen, andererseits muss er diesem Prozess einen entsprechenden Zeitrahmen widmen.

2.5 Instrumentarien im Change Management

Es gibt eine große Anzahl von Instrumenten die im Change Management zur Anwendung kommen können. Die Instrumente

- BSC - Balanced Scorecard,
- SWOT-Analyse,
- Resistance Radar,
- TCP-Matrix,

stellen einen Auszug der möglichen Methoden im Change Management dar.

³⁹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 118.

⁴⁰ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 118.

BSC - Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelten gemeinsam mit amerikanischen Unternehmen ein Instrument zur Bewertung der Unternehmensstrategie - die Balanced Scorecard.⁴¹

Die Balanced Scorecard ist ein System, um Strategie und Mission eines Unternehmens in messbare Zahlen und Zielen umzuwandeln. Dabei bedient sie sich vier Perspektiven.

1. Finanzwirtschaft,
2. Kunden,
3. Prozesse,
4. Entwicklung.⁴²

Die Balanced Scorecard ist kein reines Kontrollsystem, um Vorgänge aus der Vergangenheit zu beurteilen. Sie ist vielmehr ein System des Informationsaustausches und der Fortbildung.⁴³

Die Auswertung wird auf einer Ursachen- und Wirkungsbeziehung zwischen den Zielen und Kennzahlen aufgebaut und sollte sich durch alle der vier genannten Perspektiven ziehen.⁴⁴ Ebenso werden herkömmliche Kennzahlen wie z.B. Rentabilität und Kundenzufriedenheit hinzugezogen. Es ist darauf zu achten, dass die Balanced Scorecard immer mit finanziellen Zielen im Zusammenhang steht.⁴⁵

Dieses Instrument unterstützt den Vorgesetzten darin, die Vision und Strategie des Unternehmens an seine Mitarbeiter weiterzugeben. Im Zuge von Change Management Prozessen sollten die festgelegten Ziele in der Balanced Scorecard aufscheinen. Die Ziele des Change Prozesses sind dem Management und dessen Mitarbeiter zugeordnet.

Die folgende Abbildung zeigt den grundlegenden Aufbau einer Balanced Scorecard mit den vier Perspektiven in Anlehnung an Kaplan und Norton:

⁴¹ Vgl. Vahs, Dietmar: Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. - 5., überarbeitete Auflage. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH, 2005, S. 369.

⁴² Vgl. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH, 1997, S. 23.

⁴³ Vgl. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: a.a.O., S. 24.

⁴⁴ Vgl. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: a.a.O., S. 28.

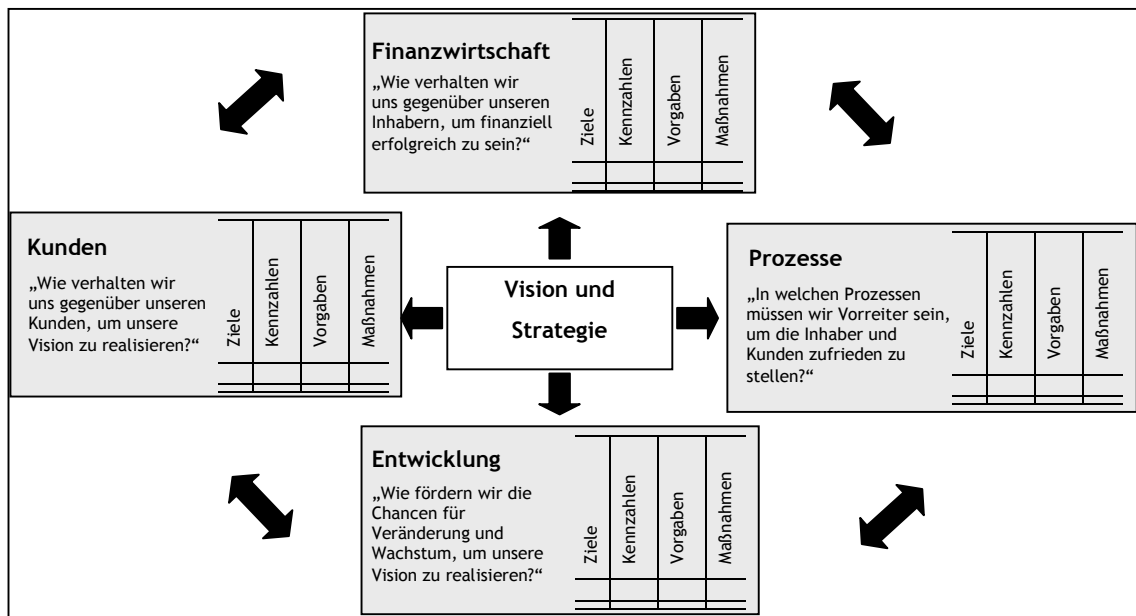


Abbildung 2: Grundmodell für den Aufbau einer Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan und Norton⁴⁶

Die Balanced Scorecard ist ein komplexes Instrument. Die Erstellung der Auswertung bedarf eines größeren Zeitaufwands. Dem steht der Vorteil gegenüber, dass die Unternehmensstrategie bis auf die Ziele für die Mitarbeiter heruntergebrochen wird und somit Transparenz schafft.⁴⁷

SWOT-Analyse

Die SWOT Analyse wurde von K. R. Andrews im Verlauf der 60er Jahren ausgearbeitet. SWOT ist eine Abkürzung für die englischen Begriffe:

- S** Strengths
- W** Weakness
- O** Opportunities
- T** Threats

Übersetzt stehen die Wörter für Stärken (S), Schwächen (W), Chancen (O) und Risiken (T).⁴⁸

⁴⁵ Vgl. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: a.a.O., S. 144 f.

⁴⁶ Vgl. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: a.a.O., S. 9, zitiert aus: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. - January-February 1996, S. 76.

⁴⁷ Vgl. Kostka, Claudia; Mönch, Annette: a.a.O., S. 42 f.

⁴⁸ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 215.

Die SWOT-Analyse wird als Matrix dargestellt und setzt die unternehmensinternen Stärken und Schwächen mit den von außen wirkenden Chancen und Risiken in Relation. Ziel ist es, die Stärken des Unternehmens zu forcieren und die Schwächen zu mindern. Die externen Chancen sollen genutzt und die Risiken minimiert bzw. eliminiert werden.⁴⁹

Im Vordergrund steht die aktuelle Situation des Unternehmens und dessen Umwelt, die analysiert wird. Die SWOT Analyse ist einfach und übersichtlich aufgebaut, und gibt daher die Möglichkeit, rasch neue Strategien zu entwickeln.⁵⁰

Die folgende Tabelle zeigt das Schema der SWOT-Analyse:

		INTERN	
		Stärken	Schwächen
EXTERN	Chance	Stärken/Chancen Chancen nutzen, um Stärken zu fördern.	Schwächen/Chancen Mit Chancen Schwächen reduzieren bzw. eliminieren.
	Risiken	Stärken/Risiken Stärken nutzen, um Risiken abzuwenden	Schwächen/Risiken Schwächen abbauen, um Risiken abzuwenden.

Tabelle 1: Schema für den Aufbau einer SWOT-Analyse, um unternehmensinterne Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken darzustellen⁵¹

Der Vorteil der SWOT-Analyse liegt an der einfachen, übersichtlichen Darstellung der Situation im Unternehmen. Anhand der durchgeführten Analyse der aktuellen Situation lässt sich die weitere Vorgehensweise ableiten. Der Nachteil liegt in der Subjektivität und der nicht genau definierten Methodik, wie der Anwender zu den einzelnen Ergebnisse kommt.⁵²

TCP-Matrix

⁴⁹ Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen - Konzepte - Methoden - Praxis. - 4. Auflage. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2003, S. 298.

⁵⁰ Vgl. Macharzina, Klaus: a.a.O., S. 298.

⁵¹ Vgl. Macharzina, Klaus: a.a.O., S. 299.

⁵² Vgl. Macharzina, Klaus: a.a.O., S. 298.

Die TCP-Matrix wurde von N. Tichy entwickelt und steht für „Technic“, „Culture“ und „Politic“. Übersetzt bedeuten die Begriffe Technik, Kultur und Politik. Dargestellt wird das Instrument als Matrix, welche die Veränderungen aufnimmt, den Bereichen Technik, Kultur und Politik zuteilt und diese mit der Unternehmensstrategie, Unternehmensorganisation und dem Personalmanagement in Verbindung bringt.⁵³

Unternehmen sind gefordert, Leistung zu erbringen und ihre Ressourcen so einzusetzen, damit diese Leistung auch erbracht werden kann. Dieser Bereich wird in der technischen Ebene abgebildet. Die kulturelle Ebene beinhaltet die Werte und Normen des Unternehmens, welche dieses zusammenhält. Die Bestimmung der Unternehmensziele und des Zweckes sowie die Festlegung, wer für den Erfolg belobigt wird, umfasst die politische Ebene.⁵⁴

Mit der TCP-Matrix lassen sich im Zuge des Veränderungsprozesses Bereiche und Themen herausfiltern, die den Prozess fördern oder behindern.⁵⁵

Der Aufbau einer TCP-Matrix sieht wie folgt aus:

	Strategie	Organisation	Personalmanagement
T - Technik Produkte Prozesse Personal	Wo liegt die Kernkompetenz? Welche Produkte in welcher Qualität für welche Märkte?	Wie sind die Strukturen, Prozesse, Rollen und Funktionen festgelegt?	Welche Anforderungen werden an das Personal gestellt? Wie sieht der qualitative und quantitative Personalbedarf aus? Wie sind die Kriterien für die Leistungsbeurteilung festzulegen?
C - Kultur Werte Normen Einstellungen	Wie sieht die Kultur, Teamorientierung, Risikoverhalten und das Qualitätsverhalten der Organisation aus?	Wie wird die Kultur in der Organisation abgebildet?	Wie sind Werte und Normen zu entwickeln?
P - Politik Macht Entscheidung Ressourcen	Wer sind die Entscheidungsträger? Wie werden Interessen beeinflusst? Wie sind Chancen/Risiken zu behandeln?	Wer übt Macht aus und übernimmt welche Rolle? Wer hat welche Entscheidungsbefugnisse?	Wer ist wie zu fördern und zu entwickeln? Festlegung der Kriterien für Entwicklung und Beförderung.

⁵³ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 221.

⁵⁴ Vgl. Fischer, Hans Peter <fischer@transformationsberatung.de>: Wir sind doch in Bewegung. Oder: Nicht jedes Aktionsprogramm ist ein Prozess. URL: <http://www.transformationsberatung.de/prozess/mehr/artikel/in_bewegung.pdf>, verfügbar am 12.10.2009.

⁵⁵ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 222.

Tabelle 2: Darstellung des Aufbaus einer TCP-Matrix zur Ermittlung von prozessfördernden oder prozessbehindernden Bereichen und Themen⁵⁶

Resistance Radar - Aufdeckung von Widerständen

Das Resistance Radar ist ein Instrument, um Widerstände in Veränderungsprozessen aufzudecken. Dr.-Ing. Bernd Langer und Norbert Brost, Mitarbeiter der Firma Getrag, haben diese Methode entwickelt.⁵⁷

Die Grundlage ist ein Fragebogen, welcher ca. 120 Hypothesen beinhaltet. Darin wird zwischen harten Faktoren (= sachliche Ebene) und weichen Faktoren (= emotionale Ebene) unterschieden. Die Fragen werden mit „trifft voll zu“, „trifft teilweise zu“ oder „trifft nicht zu“ beantwortet. Je nach Antwort werden Punkte zwischen eins und fünf vergeben, wobei die Punktzahl fünf als stärksten Widerstand zu werten ist. Die Punkte werden aufsummiert, gemittelt und ergeben den Total Resistance Factor TRF (= Gesamtwiderstand).⁵⁸

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in einem Resistance Radar Map (RRM). In dieser Map werden die Werte der einzelnen Fragen in die Auswertung eingetragen. Unterschieden wird in die Bereiche Ausgangslage, Weg und Ziel, die erkennen lassen, in welchem Abschnitt im Projekt sich die größten Widerstände befinden. Innerhalb der Bereiche wird nochmals zwischen den harten und weichen Faktoren unterschieden. Die Überlagerung von mehreren RRM's führt zu einem Gesamtbild der Widerstände in einem Projekt.⁵⁹

Im Zuge von Workshops werden die Ergebnisse des Resistance Radar besprochen, die Bereiche der größten Widerstände aufgezeigt und Maßnahmen festgelegt, die diesen Widerständen entgegenwirken sollen.⁶⁰

⁵⁶ Vgl. Böhm, Ingeborg; Pawellek, Irene: Personalmanagement und Führung, Ein Leitfaden für kleine, junge, innovative Unternehmen. URL: <http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/007_93hand-7.pdf>, verfügbar am 12.10.2009, zitiert aus: Seminarunterlagen ERGON, Gesellschaft für Organisationsberatung und Supervision, Kronberg, Jahr unbekannt.

⁵⁷ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 239.

⁵⁸ Vgl. Getrag Corporate Group: Interventionen ableiten. URL: <<http://www.widerstandsradar.de/31>>, verfügbar am 12.10.2009.

⁵⁹ Vgl. Getrag Corporate Group: Interventionen ableiten. URL: <<http://www.widerstandsradar.de/31>>, verfügbar am 12.10.2009.

⁶⁰ Vgl. Getrag Corporate Group: Interventionen ableiten. URL: <<http://www.widerstandsradar.de/31>>, verfügbar am 12.10.2009.

Da sich Widerstände im Verlauf eines Veränderungsprozesses ebenfalls verändern, kann es sinnvoll sein, eine Resistance Radar Map vor und zu Beginn eines Projektes, bei bedeutenden Meilensteinen, und sobald im Projekt kein Fortschritt mehr erkennbar ist, durchzuführen.

Das Resistance Radar ist ein sinnvolles Instrument um Widerstände in Unternehmen im Zuge von Projekten aufzudecken. Ein negativer Faktor ist möglicherweise der Zeitaufwand, den eine Befragung dargestellt. Im Schnitt muss pro Befragung mit zwei Stunden gerechnet werden.⁶¹

Folgend ein Beispiel für ein Resistance Radar Map:

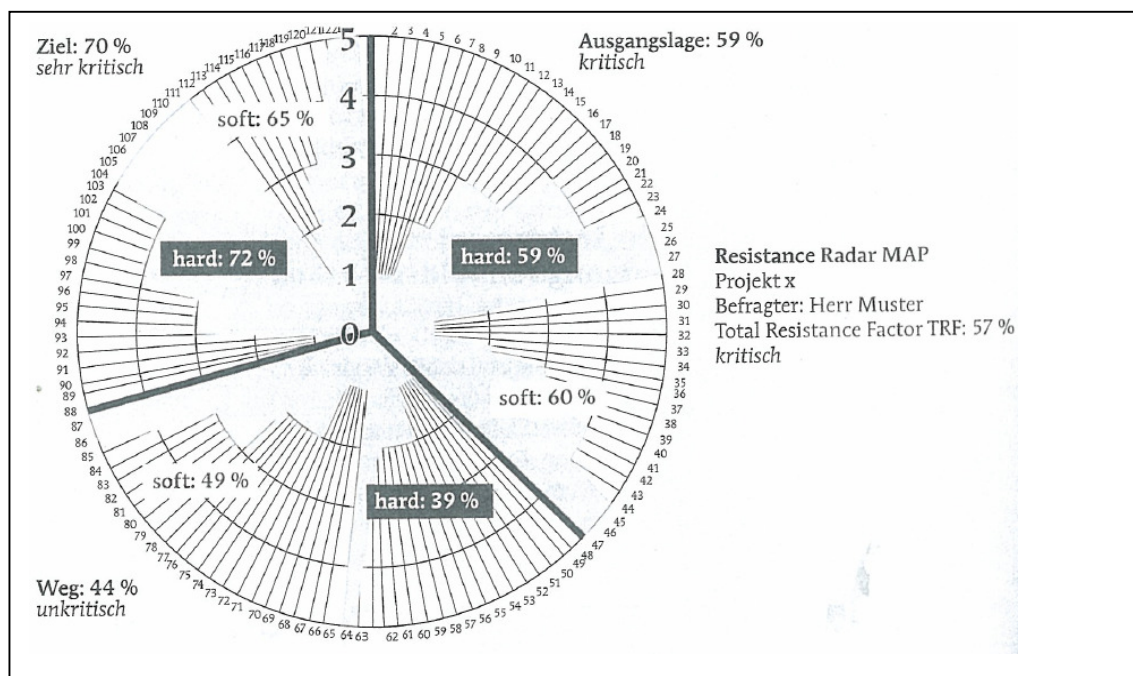


Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung eines Resistance Radar Maps, um Widerstände in Projekten aufzuzeigen.⁶²

2.6 Die Unternehmenskultur in der Veränderung

Die „Unternehmenskultur ist die Summe aller Verhaltensweisen, Regeln, Normen und Wertvorstellungen innerhalb einer Organisation (System), die

⁶¹ Vgl. Getrag Corporate Group: Interventionen ableiten. URL: <<http://www.widerstandsradar.de/31>>, verfügbar am 12.10.2009.

⁶² Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 240.

mehrheitlich wahrgenommen werden.“⁶³ So lautet eine der möglichen Definitionen zur Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur ist nicht greifbar. Sie ist physisch nicht vorhanden.

Die Kultur wird von den Menschen im Unternehmen geschaffen und geprägt. Die Einbindung neuer Mitarbeiter, das Verhalten gegenüber Kunden und Dritten wird durch die Unternehmenskultur gesteuert. Die Einteilung der Unternehmenskultur erfolgt in einen harten und einen weichen Bereich.⁶⁴

Zu diesen Bereichen zählen folgende Punkte:

Harter Bereich	Weicher Bereich
Bauform des Gebäudes	Verhaltensweisen
Bekleidung	Führungsstil
Aufbauorganisation	Werte und Normen
Ablauforganisation	Glaubenssätze
Unternehmenspolitik	Verbote und Gebote

Tabelle 3: Einteilung der Unternehmenskultur in einen harten und einen weichen Bereich⁶⁵

Im Change Management liegt die Herausforderung, die Unternehmenskultur zu verändern. Dies bedeutet eine umfassende Änderung im Bereich der Organisation, von Verhaltensweisen, Werten, Normen usw..

Werden Veränderungen im Unternehmen laufend durchgeführt und als „normal“ angesehen, ist es umso einfacher, die Unternehmenskultur neu zu prägen.⁶⁶

2.7 Grundlegende Fehler - Warum viele scheitern

Unabhängig von der Form des Projektes im Unternehmen, hört sich bei der ersten Durchsprache der Konzepte das Vorhaben überaus beeindruckend an. Der Istzustand wird genauestens analysiert, dokumentiert und mit Maßnahmen versehen. Der Weg in den gewünschten Sollzustand wird aufgezeigt. Doch in der Realität verlaufen diese Projekte großteils nicht nach Plan. Oftmals

⁶³ Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: Change Management - (Über-) Leben in Organisationen. - Band 4 - 6. völlig neu bearbeitete Auflage. - Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt, 2008, S. 29.

⁶⁴ Vgl. Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: a.a.O., S. 399.

⁶⁵ Vgl. Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: a.a.O., S. 399.

⁶⁶ Vgl. Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: a.a.O., S. 413.

scheitert das Projekt bereits in der Analysephase, oder die Projekte dauern länger und verlaufen schwieriger als angenommen.⁶⁷

Von Change Prozessen betroffene Personen werden teilweise mit Abläufen konfrontiert, die geradezu zum Widerstand aufrufen. Misserfolge sind hier vorprogrammiert. Widerstand wird z.B. erzeugt durch: eine fehlende ganzheitliche Betrachtung, etappenweise Weitergabe von Informationen, Auslösen von Angst oder die Betroffenen werden über das Ziel im Dunkeln gelassen.⁶⁸

Die folgenden Ausführungen veranschaulichen die Ansichten des Scheiterns von Change Prozessen aus Sicht von zwei der führenden Change Experten.

Scheitern durch unkontrollierte Emotionen

Genau genommen sind es die **Emotionen** bzw. **gruppendynamischen Prozesse**, die bei Veränderungen besonders mitwirken. Emotionen haben in dieser Hinsicht viel mit Angst zu tun, Angst vor Verlust, Versagen, der Zukunft oder Unsicherheit sind mögliche Formen. Machtkämpfe und Rivalitäten werden über alle Betroffenen ausgetragen.

Diese Emotionen und gruppendynamischen Prozesse sind es, welche bei der Konzeptplanung nicht berücksichtigt werden. Die theoretischen Grundlagen der Veränderung sind genauestens studiert, aber die emotionale Ebene kommt ins Hintertreffen. Taucht die emotionale Ebene dennoch auf, werden die Augen verschlossen und wird die Tatsache verleugnet bzw. verdrängt.⁶⁹

Auch **falsche Verhaltensweisen** sind ein Indikator für das Scheitern von Projekten. Manager haben die Aufgabe, ihre Gruppe zu führen und sehen sich in diesem Zusammenhang gerne als „Oberbefehlshaber“. Die Gruppenmitglieder haben wenig bis nichts zu sagen. Aber genau diese Gruppenmitglieder sind es, die in ihrer Freizeit die verschiedensten Ämter bei Vereinen usw. innehaben und dabei herausragende Managementleistungen

⁶⁷ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: Unternehmenswandel gegen Widerstände - Change Management mit den Menschen. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002, S. 62.

⁶⁸ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: a.a.O., S. 63.

⁶⁹ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: a.a.O., S. 63 f.

erbringen. Diese Leistungen sind aufgrund der Identifikation der Mitglieder im Verein und im Projekt unzertrennlich mit Emotionen verbunden. Allerdings sind diese Emotionen im unternehmerischen Change Prozess nicht immer erwünscht. Wer Emotionen zeigt oder über sie spricht und somit die sachliche Gesprächsebene verlässt, setzt sich nicht nur über ein Tabu hinweg, sondern erfährt mitunter eine besondere Behandlungsweise.⁷⁰

Bei Prozessen stehen die einzelnen Aufgaben immer in Abhängigkeit zueinander, welche in einer bestimmten Reihenfolge abgearbeitet werden müssen. Bei der Planung dieser Aufgaben wird vorrangig die Sachebene berücksichtigt, die emotionale Ebene findet hier keinen Anklang. Da aber beide Ebenen stark vernetzt sind, sind Konflikte vorprogrammiert. Zusätzlich kommt hinzu, dass sich Emotionen und Gruppendynamik schlecht bis gar nicht steuern lassen. Bei allen zwischenmenschlichen Beziehungen geht es nicht ohne Emotion, sie spielt hier eine wichtige Rolle. Viele Verantwortliche haben bereits die Erfahrung, dass Emotionen und Gruppendynamik schwer einzuschätzen sind und dies versetzt Manager oft in Unsicherheit. Je größer die Unsicherheit eines Managers ist, desto länger zögert er es hinaus, sich mit der Situation auseinanderzusetzen.⁷¹

Zusammenfassend gesehen muss bei Änderungsprozessen neben der Sachebene ebenso die Emotionsebene berücksichtigt werden. Die Umsetzung erweist sich, wie oben erwähnt, zum großen Teil als schwieriges Unterfangen. Change Manager sind gefordert, sehr flexibel mit ihren Prozessplänen umzugehen und genug Raum für Emotionen und entsprechende Gruppendynamik zu lassen. Die im Veränderungsprozess involvierten Personen müssen sich ihrer Grenzen bewusst sein. Diese abzustecken liegt in der Verantwortung des Change Managers.

Die acht Fehler nach John P. Kotter

⁷⁰ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: a.a.O., S. 64 ff.

⁷¹ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: a.a.O., S. 66 ff.

John P. Kotter, Professor an der Havard Business School, fand bei seinen Analysen in Unternehmen heraus, dass es acht Gründe gibt, die Veränderungsprozesse zum Scheitern bringen.

1. Fehler: Billigung von zu viel Selbstzufriedenheit (Bequemlichkeit)

Viele Projekte scheitern, da im Vorfeld nicht die entsprechende Dringlichkeit der Veränderung gegenüber Kollegen und Mitarbeitern aufgezeigt wurde. Bekannt ist die Aussage: „Warum soll das geändert werden, dass haben wir bis jetzt immer so gemacht.“. Es sollte nicht unterschätzt werden, wie schwer es ist, die Menschen aus dieser Komfortzone herauszubringen, sie auf die Dringlichkeit der Aufgabe hinzuführen und sie zur Veränderung zu motivieren.⁷²

2. Fehler: Errichtung keiner Führungscoalition

Ohne entsprechende Unterstützung der ersten Führungsebene lassen sich Veränderungsprozesse nur sehr schwer umsetzen. Change Prozesse, die nur von einer Person getragen werden, egal wie engagiert und fleißig sie auch ist, haben keine große Chance auf Erfolg.⁷³ Die Forderung und Förderung von Change Prozessen auf der obersten Führungsebene ist einer der Schlüsselfaktoren im Change Management.

3. Fehler: Die Kraft der Vision wird unterschätzt

Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, bedarf es einer entsprechenden und verständlichen Vision (siehe Punkt 3.2.3). Die Vision zeigt auf, in welche Richtung die Veränderung gehen soll. Kann eine Vision nicht kurz und knapp wiedergegeben werden oder fehlt die Vision, so wird der Erfolg der Veränderung lange auf sich warten lassen.⁷⁴

4. Fehler: Die Vision wird zuwenig kommuniziert

Unternehmen entwickeln eine Vision für das Veränderungsvorhaben, übersehen aber dann, dass diese entsprechend kommuniziert und von den betroffenen Kollegen und Mitarbeitern verinnerlicht werden muss. Es liegt an

⁷² Vgl. Kotter, John P.: Leading Change. - Boston, Massachusetts: Havard Business School Press, 1996, S. 4 f.

⁷³ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 6.

⁷⁴ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 7 ff.

einer nicht ausreichenden Kommunikation und Weitergabe der Vision, an schweigsamen Führungskräften, oder an Personen, die sich gegensätzlich der Vision verhalten.⁷⁵

5. Fehler: Hindernisse blockieren die Vision

Bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben werden Mitarbeiter früher oder später mit Barrieren konfrontiert, welche die Umsetzung gefährden. Diese Hindernisse, meist organisatorischer Natur, entstehen vielmehr in den Köpfen der Mitarbeiter, als dass sie real vorhanden sind. Ein weiterer Faktor sind leistungsbeurteilende Entlohnungen, wenn sich diese noch an die alte Vorgehensweise richten. Der Mitarbeiter ist dabei gezwungen, sich entweder für die alte Vision mit entsprechender finanzieller Entlohnung oder für die neue Vision zu entscheiden. Als Verantwortlicher für die Umsetzung von Veränderungen ist es unumgänglich, sich mit diesen Barrieren auseinanderzusetzen und eine entsprechende Lösung zu finden.⁷⁶

6. Fehler: Versäumnis der Einplanung kurzfristiger Erfolge

Bei der Umsetzung großer Veränderungen ist meist mit einem Zeithorizont von mehreren Jahren zu rechnen. Bei der Vorgehensplanung sind etappenweise kurzfristige Erfolge einzuplanen. Dabei ist es von großer Bedeutung, diese Erfolge auch entsprechend zu würdigen und zu feiern. Die Mitarbeiter sehen einerseits, dass sich die Arbeit lohnt und der richtige Weg eingeschlagen wurde, andererseits trägt dies wesentlich zur Motivation der Beteiligten bei. Wird diese Planung von kurzfristigen Erfolgen versäumt, so geraten Veränderungsprozesse ins Stocken und Barrieren werden aufgebaut.⁷⁷

7. Fehler: Der Sieg wird zu früh erklärt

Erfolgreiche Veränderungen brauchen einen Zeitraum von drei bis zehn Jahren, damit sie sich tatsächlich in der Unternehmenskultur verankern. Unternehmen machen den Fehler, dass, sobald Change Prozesse die ersten positiven Ergebnisse liefern, die Veränderung als abgeschlossen bezeichnet

⁷⁵ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 9.

⁷⁶ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 10.

⁷⁷ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 11.

wird. Die Gefahr liegt darin, dass die Veränderung zwar anfänglich vorhanden ist, mit der Zeit aber zu schwinden beginnt.⁷⁸

8. Fehler: Fehlende Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur

Change Prozesse gelten als erfolgreich umgesetzt, wenn der Prozess von den Mitarbeitern als normal angesehen und zur Gewohnheit wird. Die Verankerung in der Unternehmenskultur erfolgt einerseits durch das Aufzeigen welches neue Verhalten und welche neue Einstellung zur Veränderung geführt haben, andererseits muss das Management sichtbar hinter der Veränderung stehen.⁷⁹

⁷⁸ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 12 f.

⁷⁹ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 14.

Die große Herausforderung für die verantwortlichen Personen in Change Prozessen liegt darin, sich diesen möglichen Fehlerkriterien bewusst zu werden. Neben fachspezifischem Wissen bedarf es entsprechendem Einfühlungsvermögen, um Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.

2.8 Die Kriterien des Erfolgs - Das Ziel erreichen

Eine erfolgreiche Umsetzung von Änderungsprojekten bedarf einer guten Vorbereitung. Diese Vorbereitung beschreibt das „Was“ und „Wie“ von Change Prozessen.

Die Erfolgsfaktoren für das „Was“ sind:

- genaue Analyse der Istsituation
- exakte Beschreibung des Problems
- Definition des Zieles
- eindeutiger Nutzen⁸⁰

Die Erfolgsfaktoren für das „Wie“ sind:

- entsprechende Kommunikation
- im Änderungsprozess involvierte Personen
- zeitliche Planung
- eingesetzte Methoden
- zielgerichtetes Arbeiten
- Anerkennung und Wertschätzung⁸¹

Analyse der Istsituation

Zu Beginn eines jeden Veränderungsprozesses steht die genaue Analyse der gegenwärtigen Situation bzw. der Rahmenbedingungen. Im Zuge dieser Analysephase wird die Frage der Sinnhaftigkeit der Veränderung gestellt. Damit sind Wirtschaftlichkeit, Notwendigkeit und Machbarkeit des Projektes gemeint.

Bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung geht es um eine möglichst exakte Gegenüberstellung des finanziellen Aufwandes mit dem erwarteten Nutzen.

⁸⁰ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 178.

Change Projekte werden wie im Punkt 2.4. beschrieben notwendig, z.B. aufgrund neuer Gesetze, einer technologischen oder wirtschaftspolitischen Notwendigkeit.

Die Analysephase gibt keine Garantie auf Vollständigkeit. Viele Informationen ergeben sich erst im Laufe des Change Prozesses.⁸²

Neben den unternehmensstrategischen Verhältnissen ist es oft schwer abzuwägen, wer ein Veränderungsprojekt vorantreibt oder sich dagegen wehrt. Verantwortliche für den Change Prozess neigen dazu, die Analysephase so knapp wie möglich zu halten, was aber ein fataler Fehler ist. Die erarbeiteten Ergebnisse der Analysephase sind stetig zu pflegen und zu aktualisieren.⁸³

Beschreibung des Problems

Der Erfolg eines Change Projektes setzt nur dann ein, wenn die Probleme tatsächlich an der Wurzel gepackt und nicht nur die Symptome behandelt werden. Mit der Analyse werden die Grundprobleme und ihre Abhängigkeit zueinander erkannt. Um ein Problem zu lösen, bedarf es der folgenden Schritte:

- Zunächst findet eine Unterscheidung zwischen den Symptomen des Problems, den Ursachen und den Funktionen statt.⁸⁴
- Den Stakeholdern⁸⁵ sind diese Ursachen und Funktionen klar und eindeutig zu kommunizieren.
- Folgend werden Maßnahmen definiert.
- Die Stakeholder treffen anschließend die Entscheidung über diese Maßnahmen.

Wenn das Problem beim Stakeholder liegt, bedarf es bei der Durchsprache der Ursachen und Funktionen politischen Geschicks. An dieser Stelle ist es vernünftig, eine Person mit höheren Kompetenzen mit einzubeziehen, die

⁸¹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 178.

⁸² Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 179 f.

⁸³ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 180.

⁸⁴ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 181 f.

⁸⁵ Stakeholder ist eine Bezeichnung für Personen oder Gruppen, die die Organisation mit ihren Prozessen aufrechterhält; vgl. Greif, Siegfried; Runde, Bernd; Ilka, Seeberg: Erfolge und Misserfolge beim Change Management. - Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2004, S. 33.

ebenfalls an einer erfolgreichen Umsetzung des Change Prozesses interessiert ist.⁸⁶

Zieldefinition

Im Zusammenhang mit der Zieldefinition steht der Begriff „SMART“. „SMART“ ist eine Abkürzung für: Spezifisch, Messbar, Akzeptabel, Realistisch und Terminiert. Werden Ziele definiert, so sollen sie diesen Anforderungen entsprechen. Entscheidend bei der Festlegung von Zielen ist, dass die Mitarbeiter den Sinn und Nutzen des Zieles verstehen.⁸⁷

Bei Festlegung von Zielen im Veränderungsprozess wird vorrangig zuerst nach innen ins Unternehmen gesehen, welchen Nutzen das Management oder die Mitarbeiter von der Veränderung haben. Es ist jedoch viel wichtiger, den Blick nach außen in Richtung Kunden und Markt zu wenden. Zieldefinitionen in der Veränderung sollen ein Gleichgewicht zwischen den beiden Sichtweisen darstellen. Auf keinen Fall dürfen Ziele auf Kosten der Kunden oder des Marktes gehen.⁸⁸

Aufzeigen des Nutzens

Um Veränderungen erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es des Willens und der Akzeptanz der an der Veränderung mitwirkenden Personen. Durch das Aufzeigen der Notwendigkeit und des Nutzens des Change Prozesses werden die Mitarbeiter zur Veränderung motiviert.⁸⁹

Der Nutzen für einen Mitarbeiter kann erzeugt werden durch: finanzielle Zulagen, neue anregende Aufgabengebiete, mehr Freiheiten und Eigenverantwortung, mehr Kompetenzen, usw..

Ebenso kann sich das Management den Leidensdruck und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter der aktuellen Situation zu Nutze machen. Mit der Aussicht, dass sich durch die Veränderung diese Situation verbessert und die Belastung und der Stress reduziert werden, sind Mitarbeiter schneller zur Veränderung bereit.⁹⁰

⁸⁶ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 182.

⁸⁷ Vgl. Stolzenberg, Kerstin; Heberle Krischan: a.a.O., S. 49.

⁸⁸ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 182 f.

⁸⁹ Vgl. Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: a.a.O., S. 38.

⁹⁰ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 185 f.

Kommunikation

Ein wichtiger Bestandteil im Change Prozess ist der richtige Einsatz von Informations- und Kommunikationsinstrumenten. Somit wird Transparenz geschaffen und die Prozesse werden nachvollziehbar. Darüber hinaus schafft es Verständnis sowie Akzeptanz und trägt dazu bei, Ängste zu eliminieren. Wird der geplante Change Prozess als negativ angesehen, so bedarf es einer stärkeren Kommunikation zwischen den Beteiligten. Auszugsweise einige mögliche Kommunikationsinstrumente: Kick Off-Veranstaltungen, Projektmeetings, Präsentationen, Workshops, Informationsflyer, Protokolle usw..⁹¹

Die involvierten Personen

Nicht zu vergessen sind jene Personen, die direkt vom Change Prozess betroffen sind, die Stakeholder. Diese werden durch schriftliche Interviews, Workshops oder durch persönliche Gespräche in die Konzeption des Veränderungsprozesses miteingebunden.⁹²

Neben dem Top-Management spielt die mittlere Führungsebene eine wichtige Rolle. Manager dieser Führungsebene befürchten mitunter, an Macht oder Einfluss zu verlieren. Daraus resultiert, dass diese Ebene auch als Lähmschicht bezeichnet wird. Die mittlere Management Ebene muss daher für die Veränderung gewonnen werden.⁹³

Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung der geplanten Veränderungsprozesse ist die Unterstützung der Unternehmensleitung bzw. der Firmeninhaber. Auch wenn die Änderungen von Mitarbeitern vorangetrieben werden, sind die Blicke der Mitarbeiter dennoch nach oben zur Firmenleitung gerichtet. Das Top-Management übernimmt eine Vorbildfunktion und tritt gleichzeitig als Eskalationsinstanz auf, sollte sich eine Managementebene oder ein Mitarbeiter gegen die Veränderung stellen.

⁹¹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 186 f.

⁹² Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 191 f.

⁹³ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 190 f.

Ebenso trifft diese Ebene Entscheidungen bei Überschreitung der Kostenplanung und unterstützt bei der Konfliktlösung.⁹⁴

Zeitplanung und Umsetzungsgeschwindigkeit

Ein gut durchdachtes Zeitmanagement im Zuge eines Veränderungsprojektes ist unerlässlich. Der Change Manager oder Projektleiter hat im Sinne des Projektmanagements den Zeitplan im Auge zu behalten und diesen gegebenenfalls anzupassen. Bei der Zeitplanerstellung ist es wichtig, Pufferzeiten zu berücksichtigen, sowie die Sicherstellung, dass die Ressourcen Mensch und Material auch zu den gewünschten Zeiten zur Verfügung stehen. Überschneidungen in der Verfügbarkeit von Ressourcen im Zuge unterschiedlicher Projekte können zu schwerwiegenden Problemen führen.⁹⁵

Zusätzlich ist zu beachten, dass nicht zu viele Veränderungsprozesse gleichzeitig und zu schnell abgewickelt werden. Ebenso ist es nicht ratsam, die Veränderung zu langsam fortschreiten zu lassen, allerdings überfordert zu hohe Geschwindigkeit die Mitarbeiter und führt zu nicht zufriedenstellenden Arbeiten. Schreitet das Veränderungsprojekt zu langsam voran, so verlieren die Mitarbeiter schnell das Interesse und das Projekt scheitert.⁹⁶

Methoden

Als Methode für die Umsetzung von Veränderungsprozessen bietet sich das Projektmanagement an. „Das Projektmanagement soll sicherstellen, dass vereinbarte System- und Projektziele im Rahmen der personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen erreicht werden.“⁹⁷

Die Basis im Projektmanagement ist immer eine Zielvorgabe, die im Mittelpunkt steht. Die Ablauf- und Aufbauorganisation werden unter dem Überbegriff Projektorganisation zusammengefasst. In der Projektleitung liegt die Konzentration auf der Planung, Steuerung und Kontrolle des Projektes mit ständigem Fokus auf die Zielvorgabe. Unter den Instrumenten im

⁹⁴ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 188 f.

⁹⁵ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 331.

⁹⁶ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 193.

Projektmanagement werden unterschiedliche Methoden, Werkzeuge und Verfahren verstanden, welche unterstützend in die Organisation und die Lenkung des Projektes eingreifen. Besondere Aufmerksamkeit liegt auf dem Projektteam, welches mit der Durchführung des Projektes beauftragt wurde und den Projekterfolg entscheidend beeinflusst, sowie auf den von der Veränderung betroffenen Personen.⁹⁸

Zielgerichtetes Arbeiten

Die Arbeiten im Change Management sind zielorientiert auszurichten, d.h., Maßnahmen, die gesetzt werden, müssen das Unternehmen näher zum gesetzten Ziel bringen. In der Umsetzung der Maßnahmen ist es wichtig, Schwierigkeiten frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig entgegenwirken zu können. Hierzu bedarf es eines Systems, das auf diese Gefahren aufmerksam macht.⁹⁹

Die Verantwortung dessen liegt im Controllingbereich, welcher kontinuierlich Analysen über den Fortschritt des Veränderungsprojektes tätigt. Sobald erste Maßnahmen umgesetzt wurden, wird das Ergebnis kontrolliert und ein Ist-, Sollvergleich durchgeführt. Daraus ergibt sich möglicherweise eine Abweichung, die analysiert und bewertet wird. Erkenntnisse und Aktionen daraus werden an die Planung und an die mit der Umsetzung betrauten Mitarbeiter oder Abteilung rückgemeldet.¹⁰⁰

⁹⁷ Litke, Hans-D.: Projektmanagement - Methoden, Techniken, Verhaltensweisen - Evolutionäres Projektmanagement. - 5., erweiterte Auflage. - München: Carl Hanser Verlag München, 2007, S. 25.

⁹⁸ Vgl. Litke, Hans-D.: a.a.O., S. 25 f.

⁹⁹ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 279 f.

¹⁰⁰ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 197.

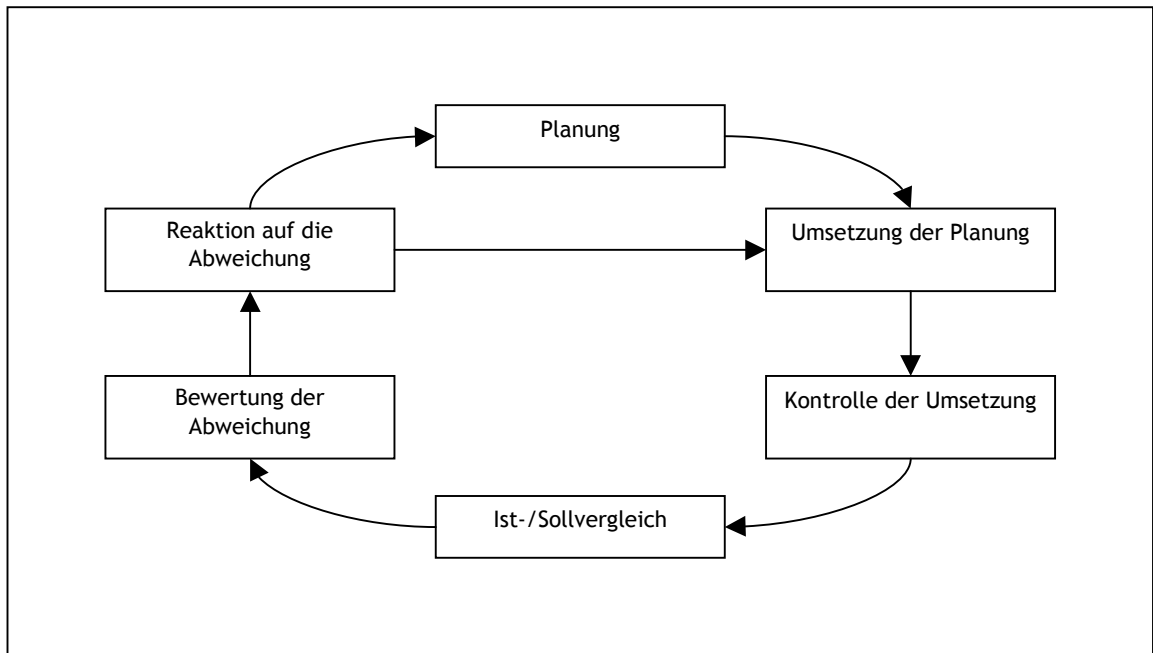


Abbildung 4: Ablaufprozess der Controllingaufgaben bei der Durchführung von Change Projekten.¹⁰¹

Anerkennung und Wertschätzung

Bei der Umsetzung von Change Management Projekten ist ein offener und respektvoller Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und unter den Mitarbeitern unerlässlich.¹⁰²

Anerkennende Worte müssen ernst gemeint sein und dürfen nicht manipulierend eingesetzt werden. Lob erhöht die Produktivität, doch stellt der Mitarbeiter fest, dass die Anerkennung nicht ehrlich war, so geht auch die Arbeitsleistung wieder zurück.¹⁰³

Im Arbeitsalltag lässt sich beobachten, dass Anerkennung und Wertschätzung oft zu kurz kommen. Auf Arbeiten, die gut verlaufen und erfolgreich abgeschlossen werden, wird weniger Aufmerksamkeit gelenkt als auf jene, die schlecht und ergebnislos waren.¹⁰⁴

¹⁰¹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 197.

¹⁰² Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 178.

¹⁰³ Vgl. Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation - Eine Sprache des Lebens. - 6. Auflage. - Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2005, S. 203.

¹⁰⁴ Vgl. Rosenberg, Marshall B.: a.a.O., S. 207.

2.9 Rechtlicher Rahmen im Change Management

Die rechtlichen Rahmenbedingungen im Change Management Prozess werden bei der Umsetzung oftmals übergangen oder gar nicht berücksichtigt. Die Folgen daraus sind Probleme, Ärger und zusätzliche Kosten, die getragen werden müssen.¹⁰⁵

Österreichische Unternehmen haben die arbeitsrechtlichen Gesetze einzuhalten. Hervorzuheben ist z.B. das Arbeitsverfassungsgesetz, welches u.a. die Beziehung zwischen Betriebsrat, Belegschaft und den Kollektivpartnern festlegt.¹⁰⁶

Kollektivverträge werden zwischen den gesetzlich festgelegten Interessensvertretern der Arbeitgeber, z.B. der österreichischen Wirtschaftskammer und den Interessensvertretern der Arbeitnehmer, z.B. der österreichischen Arbeiterkammer für verschiedene Berufsgruppen schriftlich abgeschlossen. Die im Kollektiv festgelegten Punkte können weder durch Betriebsvereinbarungen noch durch Arbeitsverträge begrenzt oder aufgehoben werden.¹⁰⁷ Nach dem „Günstigkeitsprinzip“¹⁰⁸ sind abweichende bzw. ergänzende Vereinbarungen nur dann gültig, wenn diese für den Arbeitnehmer vorteilhafter oder aber im Kollektivvertrag nicht angeführt sind.¹⁰⁹

Betriebsvereinbarungen werden zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat schriftlich abgeschlossen.¹¹⁰

Je nach Art der Betriebsvereinbarung regeln diese z. B. die Einführung von Personalfragebögen, besondere Kontrollmaßnahmen wie Taschenkontrollen, allgemeine Ordnungsvorschriften, Art und Weise der Abrechnung, Aufwandsentschädigungen oder auch Gewinnbeteiligungssysteme.¹¹¹ Diese Aufzählung stellt einen Auszug der möglichen Vereinbarungen dar.

¹⁰⁵ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 305.

¹⁰⁶ Vgl. Mayerhofer, Karl: Arbeitsrecht für die betriebliche Praxis 2008/09. - Wien: Weiss Verlag Ges.m.b.H. & Co. KG, 2008, S. 306.

¹⁰⁷ Vgl. Doralt, Werner: Kodex des österreichischen Rechts - Arbeitsrecht. - 29. Auflage. - Wien: Linde Verlag Wien, 2007, S. 45.

¹⁰⁸ Vgl. Mayerhofer, Karl: a.a.O., S. 306.

¹⁰⁹ Vgl. Doralt, Werner: a.a.O., S. 45.

¹¹⁰ Vgl. Doralt, Werner: a.a.O., S. 50.

¹¹¹ Vgl. Mayerhofer, Karl: a.a.O., S. 308 ff.

Arbeitsverträge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind an keine bestimmte Form gebunden. Ist es notwendig, aufgrund eines Change Prozesses den Arbeitsvertrag abzuändern, so kann dies nur unter Zustimmung beider Parteien erfolgen.¹¹²

Dieser Exkurs hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen soll aufzeigen, wie wichtig es ist, auch den gesetzlichen Aspekt bei Change Prozessen zu berücksichtigen. Bei größeren, tiefgreifenden Projekten ist es ratsam, einen Human Resource Manager oder Juristen hinzuzuziehen, der die Belange nach der aktuellen Gesetzeslage prüft.

¹¹² Vgl. Mayerhofer, Karl: a.a.O., S. 22.

3 Der Change Management Prozess

3.1 Konzepte für Change Management Prozesse

Reengineering und Redesign

Der Begriff „Business reengineering“ wurde durch Michael Hammer und James Champy mit der Veröffentlichung ihres gleichnamigen Buches im Jahr 1993 geprägt. Im Fokus des Reengineering steht die Verbesserung von Geschäftsprozessen, mit dem Bestreben, die Kundenzufriedenheit und das Leistungsvermögen im Unternehmen zu steigern.¹¹³

Das Reengineering wird definiert als „fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen [...]“. ¹¹⁴

Es bedeutet eine Loslösung von vorhandenen Strukturen und Abläufen. Die Vergangenheit wird außer Acht gelassen und das Unternehmen wird in seiner Gesamtheit neu überdacht. Beim Business Reengineering geht es nicht darum, geringfügige Verbesserungen zu erlangen, wie z.B. den Umsatz um 10 % zu steigern, sondern darum, dass das Unternehmen von Grund auf neu aufgebaut wird. Dieses Konzept wird grundsätzlich von Unternehmen angewandt, die mit großen Problemen zu kämpfen haben, z.B. bei nicht kostendeckender Arbeit bzw. wenn Kunden sich abwenden und laufend Beschwerden eintreffen. Ebenso kommt das Konzept zum Einsatz, wenn das Management Probleme auf sich zukommen sieht, obwohl das Unternehmen momentan noch keine Schwierigkeiten verzeichnet. Dazu gehören z.B. neue Konkurrenz, die offensiv den Markt bearbeitet oder neue Anforderungen des Kunden an das Produkt. Das Konzept wird auch von Unternehmen angewandt, die sich offensiv verbessern möchten, obwohl derzeitig oder zukünftig keine Probleme in Aussicht sind. Sie verstehen das Business Reengineering als Chance, sich mehr und mehr von der Konkurrenz abzuheben und den Wettbewerb anzukurbeln.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 22.

¹¹⁴ Hammer, Michael; Champy James: Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen. - 5. Auflage 1995. - Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag GmbH, 1995, S. 48.

¹¹⁵ Vgl. Hammer, Michael; Champy, James: a.a.O., S. 48 ff.

Der Prozess des „Reengineering“ vollzieht sich in vier Phasen:

- „Positionierung
- Prozessbeschreibung
- Prozessdesign
- Controlling“¹¹⁶

Die Basis im „Business Reengineering“ stellt die **Positionierung** des Unternehmens dar. Hierbei wird die Ausgangssituation des Unternehmens eruiert und die strategischen und operativen Zielsetzungen neu definiert. Die Darstellung der vorhandenen Unternehmenskultur sowie der Infrastruktur zählen ebenfalls dazu.¹¹⁷

Der folgende Schritt wird als **Prozessbeschreibung** bezeichnet. Die Unternehmensprozesse werden analysiert und dargestellt (Prozessmodellierung) sowie simuliert (Prozesssimulation).

Beim **Prozessdesign** werden die Prozesse neu durchdacht und festgelegt. Eine effiziente Prozessfestlegung steht hier im Vordergrund.

Die realisierten Prozesse und Maßnahmen werden vom **Controlling** überwacht, um bei Abweichungen mit Maßnahmen entgegenwirken zu können.¹¹⁸

Das „Redesign“ ist aus dem „Reengineering“ heraus entstanden. Beim „Redesign“ wird das Personal bzw. das mittlere Management frühzeitig in den Prozess eingebunden, welches wiederum beim „Reengineering“ ausgegrenzt wird. Daher ist das „Redesign“ in der Umsetzung erfolgreicher als das „Reengineering“.¹¹⁹

Schlussfolgernd ist festzuhalten, dass die Vorteile im Reengineering (theoretischer Prozessaufbau ohne Mitarbeitereinfluss) den Vorteilen des Redesign (positiver Einfluss der Mitarbeiter im Gestaltungsprozess) gegenübergestellt werden müssen. Das Redesign empfiehlt sich für die Erstellung von „Green Field“ Prozessen. Hingegen sind Umstrukturierungen

¹¹⁶ Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 22.

¹¹⁷ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 22.

¹¹⁸ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 24.

¹¹⁹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 24.

oder strategische Neuausrichtungen im Unternehmen vorzugsweise als Reengineering zu gestalten.

Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung wurde durch die Gruppendiskussion, der sogenannten „T-Group“, in den National Training Laboratories, durch die „Survey-Feedback“ Forschung am Institute for Social Research in Michigan sowie durch Ansätze des Tavistock Instituts in England begründet.¹²⁰

Die Theorie der Organisationsentwicklung setzt einzelne oder eine Gruppe von Personen in den Mittelpunkt, um ihre Rolle, Handlungsweisen und gesellschaftlichen Beziehungen zu erfassen, um Veränderungen herbeizuführen.¹²¹ Diese Veränderungen zielen auf eine Änderung von Verhaltensweisen, Einstellungen und Grundsätzen ab, die durch Eigeninitiative geschaffen werden.¹²² Dafür bieten sich Methoden wie z.B. Coachings, Supervisionen, Workshops, Seminare und Feedback Runden an. Besonderes Augenmerk wird auf Arbeitszufriedenheit gelegt, da diese als Grundlage für Veränderungen in der Organisationsentwicklung gesehen wird.¹²³

Eine erfolgreiche Organisationsentwicklung weist nach Comelli (1995) z.B. ein verbessertes Arbeits- und Betriebsklima aus, eine gute und aufgeschlossene Kommunikation, eine zielführende Zusammenarbeit, viel Engagement und ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit.¹²⁴

Der Vorteil der Organisationsentwicklung ist die systematische Gesamtsicht auf die Unternehmensorganisation. Einerseits werden komplizierte Prozesse verständlich dargestellt, um Maßnahmen zur Vereinfachung einzuleiten, andererseits kommen dadurch Schwachpunkte und Mängel von Prozessen zu Tage, die somit behoben werden können.¹²⁵

¹²⁰ Vgl. Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 497.

¹²¹ Vgl. Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 328, zitiert aus: French, W.L.; Bell, C.H.: Organization Development, Behavioral Science Interventions für Organization Improvement. - 6. Auflage. - Upper Saddle River, 1999, S. 24 ff. und Schubert, H.-J.: Change Management, Studienbrief Total Quality Management, Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung. - Kaiserslautern, 1998, S. 29 ff.

¹²² Vgl. Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 332.

¹²³ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 29.

¹²⁴ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 29 f.

¹²⁵ Vgl. LIKOM konflikte|besser|lösen <info@likom.info>: Organisationsentwicklung. URL: <<http://www.likom.info/organisationsentwicklung.htm>>, verfügbar am 21.10.2009.

Lernende Organisation

Die lernende Organisation wird als das „ideale Konzept“ für Veränderung angesehen, obwohl es an sich nicht existiert. Das Konzept erweckt den Eindruck, dass es im Falle von Veränderungen, entsprechend auf den Prozess eingeht, ohne Unruhe in das Vorhaben zu bringen. Die lernende Organisation geht von einer geplanten und gesteuerten Veränderung aus. Widerstände oder Schwierigkeiten werden hier nicht berücksichtigt. Es wird ein Idealbild der Veränderung erzeugt.¹²⁶

Die lernende Organisation baut auf fünf Disziplinen auf:

1. Personal Mastery - Persönliche Meisterschaft: Jeder Einzelne ist bestrebt, sich ständig weiterzuentwickeln und zu lernen, um die gewünschten Resultate zu erreichen.
2. Mentale Modelle: Der Mensch verfügt über eine innere Vorstellungskraft. Die so erzeugten Bilder, die Handlungen und Vorgehensweisen bestimmen, gilt es sich bewusst zu machen und zu verstehen.
3. Gemeinsame Vision: In gemeinschaftlicher Arbeit wird ein Bild von der Zukunft erzeugt, die Vision. Damit wird Zusammenhalt und Motivation erzeugt.
4. Team-Lernen: Kompetenzen und Fähigkeiten der Gruppe stehen im Vordergrund und werden durch neue Formen der Kommunikation und Denkansätze sichergestellt.
5. Systemdenken: Das Denken bezieht sich nicht nur auf einzelne Teile des Systems, sondern auf das Gesamtsystem. Somit ist eine Veränderung einfacher umzusetzen.¹²⁷

Die lernende Organisation basiert auf einem stetigen Wandel, der die Aneignung neuer Fertigkeiten und Fähigkeiten beinhaltet. Somit werden neues Bewusstsein und Sensibilität geschaffen und folgend Haltungen und

¹²⁶ Vgl. Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: a.a.O., S. 335.

¹²⁷ Vgl. Senge, Peter M.; Kleiner, Art; Smith, Bryan J.; Roberts, Charlotte; Ross, Richard B.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. - Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, 1996, S. 6 f.

Überzeugungen verändert. Mit einer neuen Haltung und Überzeugung werden wiederum neue Fertigkeiten und Fähigkeiten erlernt.¹²⁸

¹²⁸ Vgl. Senge, Peter M.; Kleiner, Art; Smith, Bryan J.; Roberts, Charlotte; Ross, Richard B.: a.a.O., S. 19 f.

Lean Management

Durchgeführte Studien am Massachusetts Institute of Technology und der amerikanische Ingenieur John Krafcik waren die Wegbereiter für das Lean Management, welches auch als „schlankes Management“ bezeichnet wird.¹²⁹

Im Zusammenhang mit Lean Management steht der Begriff „Lean Production“. Diese Bezeichnung kommt aus der Automobilindustrie, und hier speziell aus dem Fertigungsbereich, welcher zu Beginn im Fokus der Forscher stand. Mit einer schlanken Produktion sollte eine Produktivitätssteigerung erreicht werden sowie eine Eindämmung von Verschwendung. Wegweisend für Lean Production war die Fertigung von Toyota.¹³⁰ Das Toyota Produktion System (TPS) gilt heute als der Inbegriff von Lean Management und findet mittlerweile auch in Europa viel Zustimmung.

Einer der bekanntesten Konzerne, Porsche, ist seit den 90er Jahren damit sehr erfolgreich. Dieses Prinzip hat das Unternehmen vor weiteren Verlusten bewahrt und die Weiterentwicklung gesichert.¹³¹

Die Implementierung von Lean Management vollzieht sich in mehreren Schritten. Die Vision, Kultur und die Identität eines Unternehmens sind festzulegen und darzustellen. Daraus hergeleitet werden Strategie und Ziele des Lean Managements. Abschließend werden Erfolgsfaktoren und Maßnahmen definiert.¹³²

Im Change Prozess bedeutet Lean Management eine „ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmensführung und -organisation an der Wertschöpfungskette.“¹³³ Der Schwerpunkt beim „schlanken Management“ liegt auf einer verbesserten Nähe zum Markt, einer gesteigerten

¹²⁹ Vgl. Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 253, zitiert aus: Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. - 3. Auflage. - Frankfurt, New York, 1991, und Eckardstein, D. von; Kasper, H.; Mayrhofer, W.: Management, Theorien-Führung-Veränderung. - Stuttgart, 1999, S. 431 ff.

¹³⁰ Vgl. Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 254, zitiert aus: Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.: Organisation, Eine ökonomische Perspektive. - Stuttgart, 1997, S. 327 f.

¹³¹ Vgl. Wiedeking, Wendelin: Anders ist Besser - Ein Versuch über neue Wege in Wirtschaft und Politik. - 5. Auflage. - München: Piper Verlag GmbH, 2006, S. 179 f.

¹³² Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 31.

¹³³ Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 254.

Kundenzufriedenheit, dem optimalen Einsatz der Ressource Mensch sowie einer ständigen Optimierung der Qualität von Produktion und Prozessen.¹³⁴

Kaizen

Der Begriff Kaizen stammt aus dem Japanischen und wird im Sinne von „Verändern zum Besseren“ übersetzt. In Japan ist dieses Konzept überaus erfolgreich und verfolgt die Verbesserung von Prozessen und Abläufen bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz, die Organisation und auf das Gesamtunternehmen.¹³⁵

Kaizen baut auf sechs Grundlagen auf:

1. „Anwendung der Seven Tools: Fehlersammelliste, Histogramm, Qualitätsregelkarte, Paretodigramm, Korrelationsdiagramm, Ishikawadiagramm
2. Ordnung, Sauberkeit und Disziplin
3. Vermeidung der „3Mu“: Verschwendung (Muda), Überlastung (Muri), Abweichung (Mura).
4. Gründliches Hinterfragen jedes Problems mit 6 W: wer, was, wann, warum, wo, wie
5. Problemzerlegung mit Ishikawadiagramm nach den 6 M: Mitarbeiter, Management, Material, Maschine, Methode, Mitwelt (Umwelt)
6. Verbesserungsarbeit in Gruppen z.B. Qualitätszirkel“¹³⁶

Kaizen zählt zu dem umfassendsten Konzept im Bezug auf Veränderungsprozesse. Durch jegliche Vermeidung von Verschwendung und Verbesserungen in der Produktion ist es dem Unternehmen möglich, Kosten zu sparen, die Qualität zu heben und Durchlaufzeiten zu verkürzen. In der Praxis scheitern die Unternehmen oftmals bei der Anwendung von Kaizen, da die Mitarbeiter zuwenig in den Prozess involviert werden. Unternehmen, die das Konzept konsequent durchgeführt haben, konnten große Erfolge erzielen.¹³⁷

¹³⁴ Vgl. Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 254.

¹³⁵ Vgl. Brunner, Franz J.; Wagner, Karl W.: Taschenbuch Qualitätsmanagement - Leitfaden für Ingenieure und Techniker. - 2. Auflage. - München; Wien: Carl Hanser Verlag, 1999, S. 254 f.

¹³⁶ Brunner, Franz J.; Wagner, Karl W.: a.a.O., S. 255.

¹³⁷ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 34.

Als Beispiel sei hier Porsche zu erwähnen, welche mit Kaizen, unter Anleitung von japanischen Fachleuten, in kurzer Zeit gute Ergebnisse erzielen konnten.¹³⁸

¹³⁸ Vgl. Wiedeking, Wendelin: a.a.O., S. 198 f.

3.2 Change Management Prozess nach Kotter

Nach dem Modell von Professor John P. Kotter durchläuft der Change Prozess acht Phasen. Diese acht Phasen sind:

1. Aufzeigen und Klarstellung des Bedarfs der Veränderung
2. Bildung einer Interessensgemeinschaft (Gleichgesinnte)
3. Entwicklung einer Vision und Strategie
4. Klare Kommunikation der Vision
5. Übertragung von Verantwortung (Empowerment) auf Mitarbeiter, um Hindernisse zu überwinden
6. Zeitnahe Sicherstellung positiver Ergebnisse - Motivation als Antrieb
7. Festigung erzielter Ergebnisse sowie Forcierung des Wandels
8. Besiegelung der Änderungen sowie Involvierung in die Unternehmenskultur¹³⁹

3.2.1 Aufzeigen und Klarstellung des Bedarfs der Veränderung

Bevor Change Prozesse angestoßen werden, sind die beteiligten Personen vom Bedarf der Veränderung zu überzeugen. Erst wenn den Mitarbeitern klar ist, dass eine Veränderung notwendig ist, kann ein erster Erfolg verzeichnet werden. Ein zu hoher Level von Selbstzufriedenheit (Bequemlichkeit) bewirkt genau das Gegenteil. Mitarbeiter, welche die Wichtigkeit der Veränderung nicht sehen, werden mit den unglaublichsten Aktionen und Maßnahmen dem Change Prozess entgegenwirken.¹⁴⁰

Mögliche Maßnahmen, um auf die Dringlichkeit der Veränderung aufmerksam zu machen, sind z.B.: Erzeugung einer „Krise“, höher gesetzte Ziele für Produktivität oder Umsatz, laufend auf Probleme und Schwierigkeiten hinzuweisen und regelmäßig über zukünftige Möglichkeiten und Chancen zu informieren.¹⁴¹

¹³⁹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 128.

¹⁴⁰ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 36.

¹⁴¹ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 44.

3.2.2 Bildung einer Interessensgemeinschaft (Gleichgesinnte)

Eine Person allein ist einem Change Prozess nicht gewachsen, auch wenn sie noch so qualifiziert und motiviert ist. Es bedarf immer einer Gruppe an Personen, die hinter der Veränderung steht.¹⁴² Das Team sollte sich wie folgt zusammensetzen:

- Personen, im Speziellen Führungskräfte, die den Change Prozess aufrechterhalten können, auch wenn andere Personen dagegen arbeiten.
- Personen, die auf Erfahrung zurückgreifen können und ihren Standpunkt aus verschiedenen Sichtpunkten erläutern.
- Personen, die innerhalb des Unternehmens eine vertrauenswürdige Position einnehmen und deren Meinung von anderen Mitarbeitern geschätzt wird.
- Personen, die die Fähigkeit besitzen, den Change Prozess voranzutreiben und auch Führung zu übernehmen.¹⁴³

Ein Team kann nur als Team funktionieren, wenn Vertrauen herrscht und an einem gemeinsamen Ziel gearbeitet wird. Dieses Vertrauen kann durch gemeinschaftliche Aktivitäten geschaffen werden, die nicht unbedingt im Büro stattfinden wie z.B. durch gemeinsame Essen oder Ausflüge. Diese Aktionen bringen nicht nur die Menschen zusammen, sondern fördern das Verständnis untereinander und den Teamgeist.¹⁴⁴

3.2.3 Entwicklung einer Vision

Eine Vision ist für den Veränderungsprozess unerlässlich, da diese ein Bild von der „besseren“ Zukunft darstellt. Sie gibt vor, in welche Richtung es geht, motiviert die Mitarbeiter, ihr zu folgen und unterstützt bei der Koordination der zielführenden Aktivitäten.¹⁴⁵

Die Entwicklung einer Vision vollzieht sich im folgenden Ablauf:

1. Ausgangspunkt ist meist die Aussage einer Person über ihre Vorstellung der Zukunft.

¹⁴² Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 51 f.

¹⁴³ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 57.

¹⁴⁴ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 61 f.

¹⁴⁵ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 68 f.

2. Eine Gruppe von Personen beschäftigt sich mit der Aussage und formuliert sie weiter.
3. Teamarbeit ist hier sehr wichtig.
4. Im Prozess der Visionsentwicklung bedarf es immer zwei Sichtweisen, dem Kopf der klar denkt und dem Herz, welches ein gewisses Maß an Träumen und Intuitionen zulässt.
5. Die Entwicklung einer Vision ist kein geradliniger Prozess. Einem Fortschritt folgt auch immer wieder ein Rückschritt.
6. Eine einzige Besprechung ist nicht ausreichend, um eine Vision zu entwickeln. Der Prozess vollzieht sich über Wochen oder Monate.
7. Das Ziel ist erreicht, wenn die Vision vorstellbar, erstrebenswert, machbar und gezielt ist. Die Darstellung und Erklärung einer Vision sollte in weniger als fünf Minuten erfolgen.¹⁴⁶

3.2.4 Klare Kommunikation der Vision

Veränderungen voranzubringen bedeutet, die entwickelte Vision auch klar im Unternehmen zu kommunizieren. Sobald Mitarbeiter die Richtung und die Ziele für die Zukunft erkennen, ist ein weiterer Schritt in Richtung Veränderung geschafft.¹⁴⁷

Es gibt einige Grundregeln, wie eine Vision erfolgreich im Unternehmen übermittelt wird.

- Je einfacher die Sprache gewählt wird, umso leichter ist es für die Mitarbeiter, die Vision zu verstehen. Fremdwörter und Fachsprache sollten vermieden werden.
- „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“, genau dieser Leitsatz sollte hier zum Tragen kommen. Die Botschaft der Vision kann besser behalten werden, wenn die Sprache bildhaft gewählt ist.
- Die Vision muss im Gespräch bleiben. Es ist wichtig, bei jeder Gelegenheit in mündlicher und schriftlicher Form auf die Vision hinzuweisen und einzugehen.

¹⁴⁶ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 81 f.

¹⁴⁷ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 85.

- Durch ständige Wiederholung der Vision wird diese in den Köpfen der Mitarbeiter gefestigt.

- Gegensätzliche Aussagen führen zum Hinterfragen der Glaubwürdigkeit.
- Die Kommunikation sollte sich nicht nur in eine Richtung beschränken. Auf Rückmeldungen von Mitarbeitern sollte großen Wert gelegt werden.¹⁴⁸

3.2.5 Übertragung von Verantwortung (Empowerment) auf Mitarbeiter um Hindernisse zu überwinden

Mitarbeiter brauchen die Gelegenheit und Möglichkeit, sich den Veränderungen zu stellen, um mit ihrem Engagement Barrieren zu überwinden. Dennoch scheitern Mitarbeiter aufgrund von eingefahrenen Strukturen, fehlenden Fähigkeiten, falschen Systemen oder falsch agierenden Vorgesetzten.¹⁴⁹

Der Weg, um Mitarbeitern die Möglichkeit für die Umsetzung der Vision zu geben, verläuft wie folgt.

- Voraussetzung für die Übertragung von Verantwortung ist die Tatsache, dass die Mitarbeiter den Sinn der Vision verstehen.
- Die vorhandenen Strukturen im Unternehmen müssen mit der Vision einhergehen.
- Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, sich fehlende Fähigkeiten durch Schulungen und Trainings aneignen zu können.
- Das Personal- und Informationssystem darf der Vision nicht widersprechen.
- Vorgesetzte, die mit ihren Entscheidungen gegen die Vision arbeiten, müssen mit diesem Missstand konfrontiert werden.¹⁵⁰

3.2.6 Zeitnahe Sicherstellung positiver Ergebnisse - Motivation als Antrieb

Ein kurzfristiger Erfolg ist an folgenden Merkmalen erkennbar:

- Der Erfolg ist sichtbar. Die Mehrzahl der Mitarbeiter erkennt die gelungene Leistung.

¹⁴⁸ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 90.

¹⁴⁹ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 102.

¹⁵⁰ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 115.

- Der Erfolg ist unmissverständlich. Eine große Darlegung ist nicht notwendig.
- Der Erfolg steht im direkten Zusammenhang mit dem Veränderungsvorhaben.¹⁵¹

Diese kurzfristigen Erfolge lassen die Mitarbeiter erkennen, dass sich der Aufwand und der Einsatz lohnen. Die Arbeitsmoral und Motivation wird gesteigert und zeigt auf, dass der richtige Weg zur Erreichung der Vision und Strategien eingeschlagen wurde. Regelmäßige Erfolge mindern die Gefahr, dass nicht überzeugte Mitarbeiter die Veränderung behindern und das obere Management erkennt, dass die Einführung des Veränderungsprozesses die richtige Entscheidung war. Bis dato nicht interessierte Mitarbeiter beginnen den Prozess zu unterstützen bzw. aktiv mitzuarbeiten.¹⁵²

3.2.7 Festigung erzielter Ergebnisse sowie Forcierung des Wandels

Sind die ersten Erfolge verzeichnet, liegt der nächste Schritt in der Forcierung des Change Prozesses. Es darf auf keinen Fall der Eindruck entstehen, dass aufgrund der letzten guten Ergebnisse der Change Prozess abgeschlossen ist, schon gar nicht aus dem Rückschluss, dass das Top Management seine Anerkennung über die Leistung ausspricht. Der Veränderungsprozess muss weiter vorangetrieben werden, da sonst Verlangsamung oder sogar Stillstand droht.¹⁵³

Zu Beginn ist das Ausmaß des Veränderungsvorhabens oft gar nicht zu überblicken und die ersten Schritte benötigen viel Zeit und Energie. Mit Hilfe der kurzfristigen Erfolge werden die Mitarbeiter weiter motiviert. Es ist nun an der Zeit, die strategische Planung nochmals zu überarbeiten. Im Zuge dessen sind das Informationssystem, die Trainings und der Ressourceneinsatz zu überdenken.¹⁵⁴

¹⁵¹ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 121 f.

¹⁵² Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 123.

¹⁵³ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 132 f.

¹⁵⁴ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 139 f.

3.2.8 Besiegelung der Änderungen sowie Involvierung in die Unternehmenskultur

Der letzte Schritt in John P. Kotters Acht-Stufen Programm ist die Festigung der Veränderung in der Unternehmenskultur. Die tatsächliche Erneuerung der Kultur erfolgt hier im letzten und nicht im ersten Schritt.

Veränderungen werden erst in die Unternehmenskultur übernommen, wenn die Neuerungen im Vergleich zu den alten Methoden bei weitem besser sind. Die persönliche Kommunikation und Unterstützung sind ebenfalls unerlässlich. Es zeigt sich, dass Schlüsselpersonen möglicherweise ausgetauscht werden müssen, um die Kultur verändern zu können. Beförderungen von Mitarbeitern, welche mit der neuen Vorgehensweisen nicht harmonieren sind zu vermeiden, da dies zu einem Aufleben der alten Unternehmenskultur führen kann.¹⁵⁵

3.3 Change Management Prozess nach Lewin

Als Alternativprozess zum Prozess von John P. Kotter folgt in diesem Abschnitt die Darstellung des Prozesses nach Kurt Lewin.

Wie bereits eingangs erwähnt (siehe Punkt 2.2.) wurden von Kurt Lewin Forschungen durchgeführt, um Widerstände bei Veränderungen aufzulösen.

In seinen Studien konzentrierte er sich auf die Thematik, wie er die Abscheu gegen bestimmte Speisen, z.B. Innereien, aufheben konnte. Hintergrund war eine Fleischknappheit in den USA gegen Ende des Zweiten Weltkrieges.¹⁵⁶

Aus diesen und auch anderen Forschungen heraus ergaben sich die Grundregeln für den organisatorischen Wandel.¹⁵⁷

1. „Aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen, frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen.

¹⁵⁵ Vgl. Kotter, John P.: a.a.O., S. 155 f.

¹⁵⁶ Vgl. Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 495.

¹⁵⁷ Vgl. Schreyögg, Georg: Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung - Mit Fallstudien. - 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage (Nachdruck). - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2003, S. 505 f.

2. Nutzung der Gruppe als Wandelmedium. Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.
3. Kooperation unter den Beteiligten.
4. Wandelprozesse vollziehen sich *zyklisch*. Sie bedürfen einer Auflockerungsphase, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer Beruhigungsphase, die den vollzogenen Wandel stabilisiert.“¹⁵⁸

Lewin war Pionier in der Ansicht, dass Veränderungen nur stattfinden können, wenn Tätigkeiten, die bislang als normal angesehen wurden, angezweifelt und in Frage gestellt werden. Es bedarf hierbei einer Auftauphase der betroffenen Personen.¹⁵⁹

Der Kraftfeld-Ansatz nach Kurt Lewin beschreibt, wie Personen oder Gruppen in der Veränderung gezielt gesteuert werden. Erstmals kam dieser Ansatz in den vierziger Jahren im Zuge eines Aktionsforschungsprojektes zum Einsatz.¹⁶⁰ Es entwickelte sich ein Prozess mit drei Eckpfeilern, welcher als triadische Episode bezeichnet wird.¹⁶¹

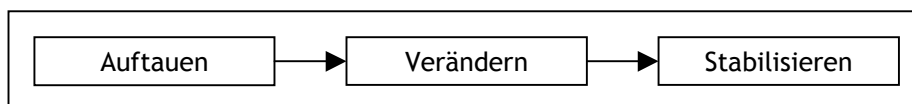


Abbildung 5: „Triadische Episode“ - Das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin¹⁶²

3.3.1 Auftauen - „Unfreezing“

Die Phase des Auftauens, auch als „Unfreezing“ bezeichnet, sieht vor, dass bestehende Strukturen in Frage gestellt werden und sich der Wille zur Veränderung entwickelt. Dieser Prozess kann intern angestoßen werden durch z.B. neue Mitarbeiter oder extern durch z.B. Umsatzeinbußen auf bestehenden Märkten.¹⁶³

¹⁵⁸ Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 505 f.

¹⁵⁹ Vgl. Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 506.

¹⁶⁰ Vgl. Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 332.

¹⁶¹ Vgl. Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 507.

¹⁶² Vgl. Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 507.

¹⁶³ Vgl. Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 507, zitiert aus: Vgl. Greiner, L.E. (1967), Patterns of organization change, in: Harvard Business Review 50 (1972), S. 119 - 130.

Wird die aktuelle Situation von den Mitarbeitern bereits als unzufriedenstellend empfunden, so zeichnet sich bei den betroffenen Personen schneller die Bereitschaft zur Veränderung ab. Unabhängig davon ist in der Phase des Auftauens ein offener Kommunikationsstil entscheidend. Durch genaue Informationen über die geplante Veränderung können sich die Mitarbeiter eine konkrete Vorstellung über die Veränderung machen. Dennoch können Widerstände auftreten, denen durch Einbeziehung der betroffenen Personen entgegengewirkt werden kann.¹⁶⁴

3.3.2 Verändern - „Moving“¹⁶⁵

Auf die Auftauphase folgt die Phase der Veränderung. Hier wird nun das geplante Veränderungsvorhaben in die Praxis umgesetzt.

Mit der Partizipationsstrategie wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, aktiv Einfluss auf die Abwicklung und das Ergebnis der Veränderung nehmen zu können. Von dieser genannten Strategie wird Abstand genommen, falls das Konfliktpotenzial zu hoch ist, oder das Unternehmen gezwungen ist, schnell zu handeln.¹⁶⁶

3.3.3 Stabilisieren - „Refreezing“¹⁶⁷

Durchgeführte Veränderungen erfordern nun eine Phase der Stabilisierung. Das bedeutet eine Verankerung von neuen Strukturen und Prozessen im Unternehmen. Somit wird ein Aufflammen von alten Strukturen und Unternehmensprozessen unterbunden und das Neue gefestigt.¹⁶⁸

3.4 Change Management Prozess Kotter versus Lewin

Die Gegenüberstellung beider Prozessvarianten zeigt, dass Kotter wie auch Lewin eine grundlegend ähnliche Ansichtsweise haben. Es sei hier festgehalten, dass Kotter mit seinen Ausführungen detaillierter in den Prozess der Veränderung geht als Lewin.

¹⁶⁴ Vgl. Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 335.

¹⁶⁵ Vgl. Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 497.

¹⁶⁶ Vgl. Vahs, Dietmar: a.a.O., S. 335 f.

¹⁶⁷ Vgl. Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 497.

¹⁶⁸ Vgl. Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 507.

Die erste Phase bei beiden Prozessen ist die Feststellung der Notwendigkeit einer Veränderung.

Kotter: Aufzeigen und Klarstellung des Bedarfs der Veränderung

Lewin: Auftauphase

In beiden Fällen wird Akzeptanz und Bewusstsein bei den betroffenen Personen dahingehend geschaffen, dass eine Veränderung der bisherigen Strukturen erforderlich ist.

Auch die letzten Phasen der beiden angeführten Prozesse weisen Parallelen auf.

Kotter: Besiegelung der Änderungen sowie Involvierung in die Unternehmenskultur

Lewin: Stabilisieren

Der Fokus liegt hier in der Festigung der erfolgreich durchgeführten Änderungen im Unternehmen, um eine Wiederkehr von alten Strukturen zu verhindern.

Der Unterschied zwischen Kotter und Lewin liegt in der Ausführung der Zwischenschritte im Prozess. Lewin reduziert seinen Prozess auf die Phase „Veränderung“.

Kotter hingegen ist in seiner Darstellung detaillierter und gibt mit seinen acht Phasen einen guten und brauchbaren Leitfaden für eine erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses.

4 Der Mensch im Change Management

4.1 Der Mensch in der Organisationslandschaft

Die Sicht des Mitarbeiters

Der Mensch stellt bestimmte Bedürfnisse und Anforderungen an seine Arbeit. Diese müssen durch seine Tätigkeit im Unternehmen befriedigt werden. Die Maslowsche Bedürfnispyramide, nach A. Maslow, stellt die menschlichen Bedürfnisse in fünf Stufen dar.¹⁶⁹

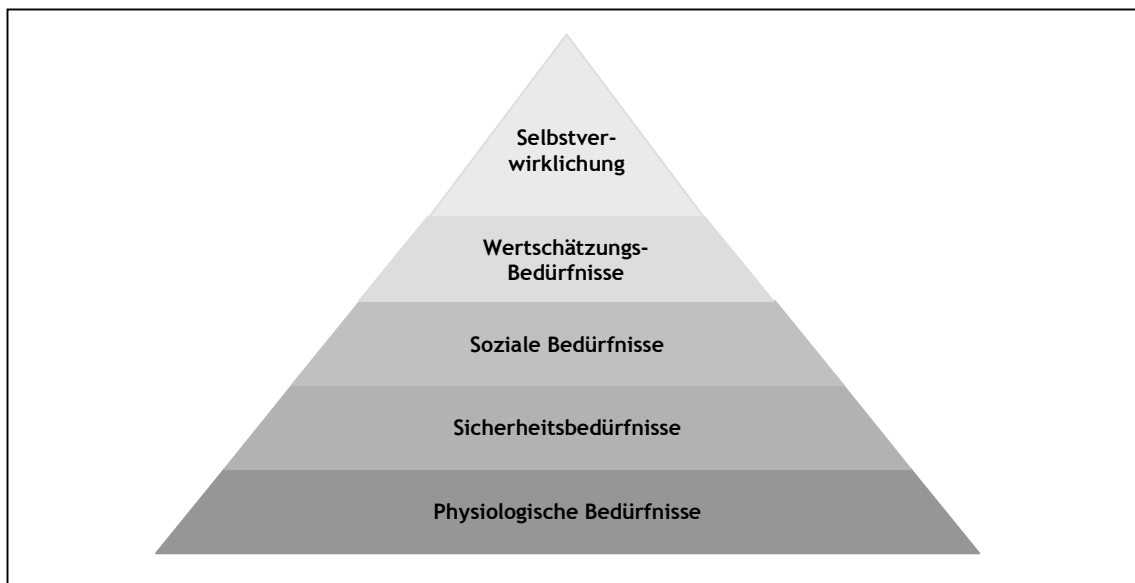


Abbildung 6: Darstellung der menschlichen Bedürfnisse in der Bedürfnispyramide nach A. Maslow¹⁷⁰

Stufe eins der Pyramide, die **physiologischen Bedürfnisse**, sind die grundlegenden Bedürfnisse des Menschen. Dazu zählen Nahrung, Bekleidung und Unterkunft.

Die folgende Stufe umfasst das **Bedürfnis nach Sicherheit**, speziell den Schutz des eigenen Lebens vor z.B. Krankheit oder Unfall.

Die **sozialen Bedürfnisse**, als nächste Stufe, beschreiben das Verlangen nach Gesellschaft und Beziehung zu anderen Menschen.

Die Stufe vier der Pyramide umfasst das **Gefühl, „gebraucht“ zu werden**. Es spiegelt den Wunsch nach Beachtung, Wertschätzung und Respekt von anderen, aber auch vor sich selbst wieder.

¹⁶⁹ Vgl. Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 219 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 221.

Die letzte Stufe ist das Verlangen nach **Selbstverwirklichung**, um seine Persönlichkeit frei entfalten zu können sowie nach Unabhängigkeit.¹⁷¹

Das Bild des Mitarbeiters in der Organisation war früher geprägt von der Ansicht, dass er seine Arbeit pflichtbewusst und ordentlich erledigt, aber ansonsten kein großes Aufsehen um seine Person oder seiner Arbeit macht. Der Mitarbeiter agierte im Hintergrund, sollte vom Wesen unkompliziert sein und einfach ersetzbar. Diese Ansicht wurde nicht ausschließlich vom Management nach unten weitergegeben, sondern die Schicht der Mitarbeiter nahm diese gerne auch an, da damit grundlegende Bedürfnisse gedeckt wurden.¹⁷²

Im Laufe der Entwicklung wurden die Mitarbeiter vom „Pflichtbewussten Arbeiter“ zum selbstständigen Mitunternehmer aus- und weitergebildet. Die Mitarbeiter sehen ihre Tätigkeit heutzutage mehr als Teil ihres Lebens als früher. Die Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber zählt heute mehr als zur Zeit der „Tagelöhner“. Dies ist aufgrund des sozialen Netzwerkes und der durch die Gesetzgebung eingeführten sozialen Absicherung entstanden. Selbstverwirklichung, Loyalität und Identifikation sehen die Mitarbeiter als Teil ihres Berufes und ihrer Entlohnung.

Die Sicht des Unternehmens

Mittlerweile hat sich das Bild des Mitarbeiters geändert. Vom Management wird viel mehr Wert darauf gelegt, dass der Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“ agiert. Basierend auf regelmäßig neu definierten oder abgeschlossenen Zielvereinbarungen wird der Mitarbeiter bewertet und kann sich im Rahmen dieser Vereinbarungen selbstständig und selbstverantwortlich seiner Arbeit zuwenden. Er ist aktiv bei seiner Arbeit, aber er geht noch einen Schritt weiter und sieht über seine Grenzen hinaus. Der Fokus liegt jetzt nicht nur mehr an der eigenen zu vollrichtenden Arbeit, sondern der Gesamtprozess wird gesehen. Die Arbeit anderer Abteilungen wird wahrgenommen und der

¹⁷¹ Vgl. Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 221 f.

Einfluss der eigenen Tätigkeit auf diese. Menschen, die dieses neue Bild des Mitarbeiters erfolgreich umsetzen, haben einen hohen Stellenwert und werden von vielen Unternehmen gesucht.¹⁷³

4.2 Der Change Manager - Das Porträt

In den Köpfen der Menschen war früher die Rolle des Managers so definiert, dass er über den Dingen stand, Wissen und Macht hatte und Befehle nach unten ausfolgte. Dieses Bild ist mittlerweile eine überholte Ansichtsweise. Der Manager ist heute gefordert, Verantwortung an seine Mitarbeiter abzugeben. Er hat dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiter über das entsprechende Wissen und die Fähigkeiten verfügen, selbstständig Entscheidungen treffen zu können. Der Manager übernimmt vielmehr die Rolle als Coach und Trainer, der seine Mannschaft motiviert und antreibt und sie bei Widerständen und Problemen unterstützt.¹⁷⁴

Der Manager von heute übernimmt zusätzlich die Funktion des „Change Agents“, des Managers von Veränderungen. Für einen Manager ist es wenig sinnvoll, sich gegen Veränderungen zu wehren, denn das System der Veränderungen sieht folgendes vor:¹⁷⁵

- **Alles ist in Bewegung.**

Es gibt keinen Zustand, der als „fix“ anzusehen ist. Lediglich die Veränderung ist ein konstanter Status. Daher macht es wenig Sinn, an einem Status quo festzuhalten.¹⁷⁶

- **Veränderungen sind das Ergebnis von Energiefeldern.**

Bei Veränderung wirken immer Kräfte und lösen diese aus. Sollte es dennoch zu einem momentanen konstanten Status kommen, so heben sich in diesem Moment zwei Kräfte gegenseitig auf. Wer sich diesen Kräften bewusst wird, kann das Geschehen beeinflussen.¹⁷⁷

¹⁷² Vgl. Doppler, Klaus: Der Change Manager - Sich selbst und andere verändern - und trotzdem bleiben, wer man ist. - Band 3 - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2003/2008, S. 71 f.

¹⁷³ Vgl. Doppler, Klaus: a.a.O., S. 72 f.

¹⁷⁴ Vgl. Doppler, Klaus: a.a.O., S. 13 f.

¹⁷⁵ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 76 f.

¹⁷⁶ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 77.

¹⁷⁷ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 77.

- **Unterschiedliche Betrachtungsweisen und Bedürfnisse verursachen Veränderungen.**

Veränderungsprozesse werden durch Emotionen gesteuert und beeinflussen die Organisation im Unternehmen. Diese Beeinflussung gilt es zu verstehen, um eingreifen zu können.¹⁷⁸

- **Bedeutende Veränderungen werden immer stattfinden.**

Eine notwendige Veränderung ist unaufhaltsam, fraglich ist nur, welchen Verlauf sie nimmt. Ein Entgegenwirken zögert den Prozess hinaus, aber verhindert wird er nicht.¹⁷⁹

- **Bedeutende Veränderungen erkennen, vorantreiben und Mitarbeiter motivieren,**

das ist die Aufgabe des Change Agents, um das Unternehmen „gesund“ zu halten, dies auch in schwierigen Umständen.¹⁸⁰

4.3 Anforderungen und Herausforderungen an den Change Manager

Ein Spezialist auf seinem Gebiet, eine ordentliche Durchführung seiner administrativen Aufgaben und ein autoritärer Führungsstil, dies sind die Anforderungsprofile, die sich ein Manager aneignen musste, um bestehen zu können. Doch diese Eigenschaften sind heute nicht mehr ausreichend. Er muss zusätzlich über strategisches und soziales Fachwissen verfügen und für sein Umfeld eine Persönlichkeit darstellen.¹⁸¹

Strategische Kompetenz

Der Change Manager muss das System und die Prozesse des Unternehmens verstehen, so komplex sie auch sind. Aus dem heraus muss er Zusammenhänge erkennen und folgernd Aktionen ableiten können.¹⁸²

¹⁷⁸ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 77.

¹⁷⁹ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 77.

¹⁸⁰ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 78.

¹⁸¹ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 80.

¹⁸² Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 80.

Soziale Kompetenz

Der richtige Umgang mit Menschen ist ein wichtiger Faktor im Change Prozess. Der Change Manager hat, unabhängig ob er sich mit einer Person unterhält oder sich in komplexen Projektbesprechungen, Managementmeetings oder Krisenbesprechungen befindet, immer auf entsprechende Umgangsformen zu achten. In Verbindung mit sozialer Kompetenz stehen die Prozess-Kompetenz und die Chaos-Kompetenz. Die Prozess-Kompetenz sieht vor, dass der Change Manager Informationen, Entscheidungen und Arbeitsabläufe entsprechend der Aufnahmefähigkeit der Mitarbeiter bzw. Gruppen abstimmt. Die Chaos-Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, in Ausnahme- und Krisensituationen ruhig zu bleiben, um entsprechende Gegenmaßnahmen setzen zu können.¹⁸³

Persönlichkeit

Es gibt Charaktereigenschaften, die sich ein Mensch - sollte er sie nicht schon besitzen - nur sehr schwer aneignen kann. Das sind: Aufrichtigkeit, Aufgeschlossenheit, Selbstbewusstsein und Zivilcourage. Verfügt der Change Manager über diese Eigenschaften, so werden seine Mitarbeiter hinter ihm stehen und alles daran setzen, die geplanten Vorhaben erfolgreich abzuschließen.¹⁸⁴

Der Change Manager übernimmt im Veränderungsprozess eine Vorbildfunktion. Die Zielerreichung ist in seinem ständigen Fokus. Im Verlauf des Change Prozesses gilt es, die unzähligen Ideen, Wünsche, Einwände usw. zu sichten und zu koordinieren. Der Wille zur Leistung muss gegeben sein.¹⁸⁵

Bei der Mitarbeiterführung steht der Change Manager vor der Herausforderung, die aktuelle Situation richtig einzuschätzen, um den entsprechenden Führungsstil anzuwenden, wie z.B. den autoritären Führungsstil. Der Change Manager hat fundierte Entscheidungen zeitgerecht zu treffen bzw. hat er die Verantwortung, sein Team bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Diese Entscheidungen verständlich an die Mitarbeiter weiterzuvermitteln bedarf einer offenen und ehrlichen

¹⁸³ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 80 f.

¹⁸⁴ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 82.

¹⁸⁵ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 108.

Kommunikationskultur im Unternehmen.

Durchsetzungsvermögen und die erfolgreiche Führung von Verhandlungen sind weitere Fähigkeiten, die einen Change Manager ausmachen.¹⁸⁶

Ein Change Manager muss sein Unternehmen kennen. Dazu zählen zum Einen die wirtschaftlichen Daten und Fakten, zum Anderen das soziale Gefüge, das im Unternehmen herrscht. Er muss abschätzen können, wie Veränderungen auf das Unternehmen wirken, zu welchem Zeitpunkt und wie schnell Veränderungen sinnvoll sind.¹⁸⁷

Entscheidend für den Erfolg eines Change Managers ist die Einstellung, welche er gegenüber seiner Arbeit hat. Aufgrund der Komplexität der heutigen Zeit und dem Druck, den Unternehmen ausgesetzt sind, gilt es für die Manager zu erkennen, dass es nicht wesentlich ist, die Dinge richtig, sondern die richtigen Dinge zum richtigen Zeitpunkt zu machen. Diesen Herausforderungen hat sich ein Change Manager täglich zu stellen.¹⁸⁸

4.4 Mitarbeiterführung als Basis im Change Management Prozess

Eine gute Führung durch den Vorgesetzten im Verlauf eines Veränderungsprojektes ist unerlässlich und erfolgsentscheidend. Wie sieht eine gute Mitarbeiterführung aus und welche Arten von Führung gibt es? Was hat die Führungskraft zu beachten und wo verbergen sich Spannungsfelder? Diesen Fragen wird im folgenden Abschnitt auf den Grund gegangen.

Mit der Unternehmensvision und -strategie im Hintergrund hat die Führungskraft die Aufgabe, den bzw. die Mitarbeiter mit Motivation und Begeisterung auf den richtigen Weg zu bringen. Dabei sollen Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Mitarbeiter gefördert und aufkommende Schwierigkeiten in einem offenen Kommunikationsstil gelöst werden können.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 108 ff.

¹⁸⁷ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 110.

¹⁸⁸ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 82.

¹⁸⁹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 39.

4.4.1 Grundlagen der Führung

Die Mitarbeiterführung definiert sich als „direkte, personale Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter.“¹⁹⁰ Die Führungskraft bedient sich dabei materieller und immaterieller Anregungen wie z.B. Bonuszahlungen, Sonderurlaube oder Übertragung von Tätigkeiten.¹⁹¹

Die Interpretation von Führung umfasst immer eine Person, die führt und andere, die sich führen lassen. Die Führungskraft wird in der Hierarchie „oben“ dargestellt, als unantastbar, welche nach „unten“ ihre Aufgaben delegiert. Führung wird nicht in Frage gestellt, da es als essentieller Teil einer Unternehmung angesehen wird.¹⁹²

Eine interessante Ansicht eines Autors¹⁹³ stellt fest, dass eine erfolgreiche Führungskraft sich dadurch hervorhebt, dass sie ihren „eigenen“ Weg geht und sich wenig aus theoretischem Wissen zum Thema Führung macht. Sie legt Wert auf ihren persönlichen Stil und glaubt an sich. Eine erfolgreiche Führung zeichnet sich ebenfalls ab, sobald Mitarbeiter bereit sind, der Führungskraft auf ihrem Weg zu folgen. Schlussfolgernd daraus ist die Erwartung der Mitarbeiter, dass eine Besserung der Situation erfolgt.¹⁹⁴

4.4.2 Führungsstile

Mitarbeiterführung bedient sich einer Auswahl von unterschiedlichen Führungsstilen. Führungsstile beschreiben das Verhalten des Vorgesetzten gegenüber seiner Mitarbeiter in bestimmten Situationen über einen längeren Zeitraum hinweg.¹⁹⁵

In der Praxis sind der autoritäre, der kooperativ/demokratische und der laissez-faire Führungsstil die bekanntesten Arten der Mitarbeiterführung.

¹⁹⁰ Staehle, Wolfgang H.: Management. - 8. Auflage/überarbeitet von Peter Conrad; Jörg Sydow. - München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 838.

¹⁹¹ Vgl. Staehle, Wolfgang H.: a.a.O., S. 838.

¹⁹² Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: a.a.O., S. 161 f.

¹⁹³ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 188.

¹⁹⁴ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 188 f.

¹⁹⁵ Vgl. Posch, Alfred in Strebel, Heinz Hrsg.: Innovations- und Technologiemanagement. - 2. Auflage. - Wien, 2007, S. 249.

Autoritärer Führungsstil

Beim autoritären Führungsstil trifft der Vorgesetzte Entscheidungen, die von seinen „Untergebenen“ ausgeführt werden. Die Mitarbeiter ordnen sich der vorgegebenen Hierarchie unter und führen Befehle aus, ohne möglicherweise die Bedeutung ihrer Arbeit zu kennen. Eigeninitiative, Selbstverantwortung sowie Kompetenz der Mitarbeiter sind bei diesem Führungsstil nicht vorhanden. Der Handlungsraum ist stark begrenzt. Dieser Führungsstil ist nicht mehr zeitgemäß, kann aber in Krisensituationen und strukturellen Veränderungen von Nutzen sein.¹⁹⁶

Kooperativer/Demokratischer Führungsstil

Im kooperativen Führungsstil steht nicht eine einzelne Person im Vordergrund, im Fokus steht die Zielerreichung. Die Kommunikation erfolgt vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter, aber auch gegenläufig, vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten. Der Vorgesetzte gibt genaue Zielvorgaben, übergibt Aufgaben und erteilt Mitarbeitern Kompetenzen.

Mitarbeiter übernehmen bei diesem Führungsstil mehr Verantwortung, sind engagierter bei der Arbeit und können sich in ihren Aufgaben selbst verwirklichen. Aufgrund der stetigen Kommunikation und des Informationsflusses ergibt sich eine fundiertere Basis für Entscheidungen.¹⁹⁷

Der Fokus im demokratischen Führungsstil liegt im Kollektiv. Die Entscheidung des Vorgesetzten stützt sich nicht nur auf Datenmaterial, sondern er konzentriert sich auch auf die Umgebung. Die Wahrnehmung des Gesamtumfanges der Aufgabe oder des Projektes liegt im Fokus. Dem Mitarbeiter wird die Bedeutung seiner Arbeit veranschaulicht. Der Mitarbeiter verfügt selbst über die Organisation seiner Arbeitsabläufe und erhält ausreichenden Handlungsraum und Kompetenzen. Fehler dürfen gemacht werden, ohne Angst vor Konsequenzen. Dadurch entstehen gute Entwicklungschancen. Interventionen durch den Vorgesetzten erfolgen, wenn das Vorhaben nicht in die vorgesehene Richtung geht.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Vgl. Kohlmann-Scheerer, Dagmar: Gestern Kollege - heute Vorgesetzter - So schaffen Sie den Rollentausch. - Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2004, S. 34 f.

¹⁹⁷ Vgl. Kohlmann-Scheerer, Dagmar: a.a.O., S. 36 f.

¹⁹⁸ Vgl. Kohlmann-Scheerer, Dagmar: a.a.O., S. 37 f.

Laissez-faire Führungsstil

Beim Laissez-faire Führungsstil oder liberalen Führungsstil liegt die Entscheidungsmacht bei den Mitarbeitern oder definierten Gruppen. Der Vorgesetzte hält sich im Hintergrund und unterstützt bei Anforderung.¹⁹⁹

Eine andere Ansicht eines Autors²⁰⁰ sieht vor, dass jede Person ein gewisses Maß an „Natürlicher Autorität“ besitzt. Führungskräfte mit einer „Natürlichen Autorität“ verfügen über Ausstrahlung, Persönlichkeit, Glaubwürdigkeit, eine klare Kommunikation, persönliches Engagement und erzeugen Vertrauen bei ihren Mitarbeitern. Bezieht man diese „Natürliche Autorität“ in die bereits bekannten Stile ein, so ergeben sich sechs mögliche Arten von Führungsstilen.

Legerer versus Opportuner Führungsstil

Voraussetzung für den „Legeren Führungsstil“ ist Vertrauen. Die Führungskraft muss ein hohes Maß an „Natürlicher Autorität“ besitzen, die Mitarbeiter müssen eine entsprechende Eigenverantwortung an den Tag legen.²⁰¹

Ist diese „Natürliche Autorität“ bei der Führungskraft nicht vorhanden, so spricht man vom „Opportunen Führungsstil“. Mitarbeiter sind rein auf ihre persönlichen Bedürfnisse fokussiert, und Führungskräfte sind mit der Gesamtsituation überfordert. Negative Auswirkungen hat dies auf die Struktur und Organisation des Unternehmens.²⁰²

Kooperativer versus Laissez-fairer Führungsstil

Der kooperative Führungsstil, der von Führungskräften mit ausgeprägter „Natürlicher Autorität“ vollzogen wird, zeichnet sich durch eine starke Einbeziehung der Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen aus. Dem gegenüber steht der „Laissez-fairer Führungsstil“ mit weniger „Natürlicher Autorität“. Die Führungskraft wird als Kamerad angesehen, welcher die Unterstützung seiner Mitarbeiter benötigt. Diese Art der Führung funktioniert

¹⁹⁹ Vgl. Posch, Alfred in Strebel, Heinz Hrsg.: a.a.O., S. 249.

²⁰⁰ Vgl. Atanasov, Petar: ap Personal Profiling - Bewerber- und Mitarbeiter-Eignungsdiagnose - Leinfelden-Echterdingen, 2009, S. 81 f.

²⁰¹ Vgl. Atanasov, Petar: a.a.O., S. 82.

²⁰² Vgl. Atanasov, Petar: a.a.O., S. 83.

nur, solange das Verhalten und die Charaktere der einzelnen Mitarbeiter im Einklang sind.²⁰³

Autoritärer versus Aggressiver Führungsstil

Der „Autoritäre Führungsstil“ verlangt ein hohes Maß an „Natürlicher Autorität“. Die Führungskraft ist sich im Klaren, wie viel sie ihren Mitarbeitern an Aufgaben übergeben kann und steht vollständig hinter ihnen. Voraussetzung ist, dass die Anweisungen im Sinne der Führungskraft realisiert werden.²⁰⁴

Interessant bei dieser Ausführung ist, dass hier dem autoritären Führungsstil ein positives Zeugnis erstellt wird. In anderen Literaturquellen ist der „Autoritäre Führungsstil“ eher negativ behaftet und als nicht zeitgemäß dargestellt.

In diesem Zusammenhang wird der „Aggressive Führungsstil“ als das Negativ des „Autoritären Führungsstils“ angesehen. Es fehlt hier an der „Natürlichen Autorität“. Die Führungskraft übt Druck und Angst auf ihre Mitarbeiter aus, um von ihren Schwächen abzulenken. Diese Ablenkungshandlungen äußern sich auch in Richtung ihrer Vorgesetzten, um diese zufriedenzustellen.²⁰⁵

Bei der Betrachtung der einzelnen Führungsstile zeigt sich, dass der „Kooperative Führungsstil“ mit Sicherheit die bessere Wahl bei Change Projekten ist. Mitarbeiter sind aufgefordert, aktiv dabei zu sein und offen Probleme anzusprechen. In Situationen, die eine schnelle Entscheidung unter Zeitdruck erfordern, muss die Führungskraft dennoch fähig sein, autoritär zu handeln und hinter ihren Entscheidungen zu stehen. Hier sind ein hohes Maß an Wissen, Intuition und Selbstverantwortung unerlässlich.

4.4.3 Führungskonzept - Führung mit Zielvereinbarung

Die Führungskraft kann sich unterschiedlicher Konzepte zur Hilfestellung in Hinblick ihres Verhaltens gegenüber den Mitarbeitern bedienen. Beispiele für Konzepte sind:

²⁰³ Vgl. Atanasov, Petar: a.a.O., S. 83.

²⁰⁴ Vgl. Atanasov, Petar: a.a.O., S. 84.

²⁰⁵ Vgl. Atanasov, Petar: a.a.O., S. 84.

- das Verhaltensgitter oder Managerial Grid nach Blake und Mouton
- das 3-D Programm oder 3-D Management Style Theory von Reddin
- die situative Führungstheorie oder Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model nach Hersey und Blanchard
- das St. Galler Management-Modell nach Ulrich und Krieg
- usw..²⁰⁶

Das Konzept der Führung mit Zielvereinbarung, auch bekannt unter Management by Objectives (MbO), ist eine mögliche Methode, die in Change Prozessen zur Anwendung kommen kann.

In vielen Unternehmen wird Management by Objectives so definiert, dass jährlich Ziele vereinbart werden. Diese Ziele stützen sich auf objektive Themen, aber meist nicht auf das Verhalten des Mitarbeiters und werden bzw. dürfen im Verlauf des Jahres nicht geändert werden.

Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt in Meetings während des Jahres oder im Jahresgespräch. Diese Art der Handhabung ist jedoch für die Umsetzung eines Veränderungsvorhabens nicht zielführend.²⁰⁷

Die Führung von Mitarbeitern, die eigenständig agieren und sie darüber hinaus entsprechend entwickeln sollen, ist ausschließlich über Zielvereinbarungen möglich. Durch Zielvereinbarungen wird den Mitarbeitern eine Perspektive gegeben, in welche Richtung es geht und für welchen Beitrag sie verantwortlich sind. Die Arbeit bekommt dadurch einen Sinn. Wichtig ist, den Fokus nicht nur auf die eigene Tätigkeit zu richten, sondern die Führungskraft hat zudem die Verantwortung, den Sinn des Gesamtvorhabens an die Mitarbeiter zu vermitteln.²⁰⁸

Zielsetzungen im Unternehmen machen nur Sinn, wenn es zwischen einem gewünschten Soll-Zustand und einem erwartenden Ist-Zustand eine Differenz gibt und Maßnahmen zur Zielerreichung noch nicht festgelegt sind.²⁰⁹

²⁰⁶ Vgl. Staehle, Wolfgang H.: a.a.O., S. 839.

²⁰⁷ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 84.

²⁰⁸ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 269 f.

²⁰⁹ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 273.

Ziele können in vier Gruppen geteilt werden:

1. Ziele, die den Arbeitsalltag betreffen, innerhalb der vereinbarten Stellenbeschreibung
2. Ziele, die im Zuge von Projekten und besonderen Aufgaben gesetzt werden
3. Ziele, die auf Entwicklung und Veränderung von Mitarbeitern, Gruppen oder Organisation abzielen
4. Ziele, die sich auf die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters beziehen²¹⁰

Zielvereinbarungen sind immer im gemeinsamen Gespräch abzustimmen. Es ist darauf zu achten, dass das Ziel von beiden Seiten nachzuvollziehen ist und angenommen wird. Hinzu kommt, dass die Prioritäten korrekt festgelegt werden und es zu keinen Konflikten zwischen einzelnen Zielen kommt. Ebenso müssen für die Umsetzung die notwendigen Ressourcen zur Verfügung sein.²¹¹

Das Ziel sowie Erkenntnisse zum Ziel aus der Diskussion heraus sind schriftlich festzuhalten.²¹²

Die Führung mit Management by Objectives ist von Erfolg gekrönt, wenn folgende Regeln berücksichtigt werden:

- Ziele müssen herausfordern, aber realisierbar sein
- Genaue Darstellung des zu erreichenden Zieles
- Ziele müssen evaluierbar und kontrollierbar sein
- Absteckung des Bereiches, in dem sich der Mitarbeiter zur Zielerreichung bewegen darf
- Festlegung von Zeitrahmen und Zwischenziele
- Ziele dürfen sich untereinander nicht widersprechen und müssen aufeinander abgestimmt sein
- Klärung der Fragen, welche Personen einzubeziehen sind und wo sich Synergien ergeben
- Abschätzung des Aufwandes bis zur Zielerreichung

²¹⁰ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 272.

²¹¹ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 274.

²¹² Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 283.

- Einsatz von Controllinginstrumente zur Zielverfolgung, um Abweichungen zu erkennen
- Einordnung der Prioritäten nach Bedeutung und Notwendigkeit
- Keine Festlegung von zu vielen Zielen²¹³

Management by Objectives ist ein gutes Instrument, um es im Zuge von Change Management Projekten einzusetzen. Aus den festgelegten Zielen kann jeder Mitarbeiter für sich Maßnahmen ableiten, die ihn zum Ziel bringen. Zudem schafft es Motivation bei den Mitarbeitern, sofern die Ziele richtig festgelegt wurden. Durch definierte Meilensteine kann sich der Vorgesetzte bzw. der Change Manager während des Jahres oder während des Change Projektes ein Bild über den Fortschritt der Zielerreichung machen. Bei Bedarf besteht für ihn die Möglichkeit einzugreifen, und vom Weg abgekommene Mitarbeiter wieder zurückzuführen.

4.5 Konfliktmanagement

4.5.1 Grundlagen Konfliktmanagement

Konflikte äußern sich auf unterschiedliche Art und Weise. Es gibt eine unzählige Anzahl von Konfliktarten:

- Zielkonflikte - differenzierte Auffassung der Zielerreichung
- Wahrnehmungskonflikte - unterschiedliche Sichtweisen
- Beziehungskonflikte - Differenzen innerhalb einer Beziehung
- Rollenkonflikte - unklare Aufgabenverteilung innerhalb von Rollen; falsche Einstellung zur Rolle
- Persönlichkeitsbedingte Konflikte - Differenzen in der Entwicklung der Persönlichkeit
- Verteilungskonflikte - Wettstreit um Position, Tätigkeiten, Verdienst
- Bewertungskonflikte - Differenzen in der Werthaltung und der persönlichen Einstellung.²¹⁴

²¹³ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 276 ff.

²¹⁴ Vgl. Posch, Alfred in Strebel, Heinz Hrsg.: a.a.O., S. 251 f; Patzak, G.; Rattay, G.: Projekt Management: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. - 4. Auflage. - Wien, 2004, S. 369.

Konflikte sind eine gegebene Tatsache. Dort wo Menschen aufeinandertreffen und gemeinsam an einer Sache arbeiten, treten Konflikte auf. Tritt das Wort „Konflikt“ in Erscheinung, so wird zum Großteil Negatives damit assoziiert. Viele sehen die damit verbundene Anstrengung und ungewollte Auseinandersetzung. Die sich daraus ergebende Chance, etwas zu ändern und voranzubringen, wird außer Acht gelassen.²¹⁵

Ein Konflikt tritt zutage, wenn

- zwei oder mehrere Komponenten (z.B. Personen, Gruppen, Einstellungen, Verhalten usw.)
- zeitgleich, konträr und inkompatibel scheinen,
- als bedrückender und unangenehmer Zustand wahrgenommen werden,
- der Zwang nach Lösungsfindung herrscht und
- eine Eskalationstendenz offensichtlich ist.²¹⁶

Konflikte treten in Form von Interessens- und Beziehungskonflikten zutage. Beim Interessenskonflikt steht eine Sache, welche widersprüchliche Interessen und Ansichten hervorruft, im Mittelpunkt. Beim Beziehungskonflikt hingegen liegt der Fokus bei den Personen selbst.²¹⁷

Eine weitere Unterscheidung teilt Konflikte in Konflikte zwischen Personen (interpersonaler Konflikt) und Konflikte innerhalb einer Person (intrapersoneller Konflikt). Ein intrapersoneller Konflikt liegt vor, wenn z.B. ein Mitarbeiter sich gegenüber einem anderen Mitarbeiter im Nachteil sieht. Einerseits möchte er dies bei seinem Vorgesetzten vorbringen, hat aber Bedenken, ob er sich nicht dadurch zusätzliche Schwierigkeiten einhandelt.²¹⁸

Die Eigenschaft der Konfliktfähigkeit, gehört in der Praxis mittlerweile zur Grundkompetenz, die Führungskräfte und Mitarbeiter besitzen sollten. Konfliktfähig zu sein bedeutet, Konflikte abzuwenden, wenn sie sinnlos

²¹⁵ Vgl. Nöllke, Matthias: Psychologie für Führungskräfte. - München: Verlag C. H. Beck, 2009, S. 86.

²¹⁶ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: Konflikte lösen - Konfliktpotenzial erkennen - In Konfliktsituation souverän agieren. - 3. Auflage. - Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2008, S. 9.

²¹⁷ Vgl. Nöllke, Matthias: a.a.O., S. 94.

²¹⁸ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 9 f.

erscheinen.

Ebenso

sollten

sie

rechtzeitig wahrgenommen, sowie wirksam und nachhaltig klargestellt werden. Die größte Herausforderung ist es, in einer aussichtslosen Konfliktsituation dennoch die Ruhe zu bewahren und aktionsfähig zu bleiben.²¹⁹

4.5.2 Erkennen von Konflikten

Um Konflikte in einem frühen Stadium erkennen zu können, bedarf es Einfühlungsvermögen der Führungsperson.²²⁰ Einerseits kann die verwendete Sprache auf mögliche Konflikte hinweisen, andererseits liefert auch der Körper im Sinne der Körpersprache Hinweise auf Konflikte.²²¹

Konflikte in der Sprache äußern sich in Aussagen, die abweisend, auf Widerspruch ausgelegt und eigensinnig sind. Ein Beharren auf einen bestimmten Standpunkt, obwohl die vorliegenden Daten ein anderes Bild zeigen, stellen ebenso einen Konflikt dar. Verschärft werden Konflikte zusätzlich, wenn von einer der Personen Aggression ausgeht. Wichtig ist, Ruhe zu bewahren und sein Gegenüber z.B. um einen Gegenvorschlag zu bitten. Die Gründe für den Widerspruch sollten hinterfragt werden. In dieser Situation kann es hilfreich sein, das Handeln des Gesprächspartners zu „spiegeln“ oder sogar direkt anzusprechen. Ist kein Ausweg zu sehen, um das Gespräch in geordnete Bahnen zu lenken, kann es immer noch beendet und zu einem späteren Zeitpunkt fortgeführt werden.²²²

Die Reaktion auf Konflikte kann auch gegenläufig sein, indem sich einer der Gesprächspartner bedeckt hält, angesprochenen Themen aus dem Weg geht oder unklare Aussagen trifft. In dieser Situation ist entschlossenes Nachfragen gefordert. Zudem kann der Gesprächspartner direkt auf sein Verhalten angesprochen oder aufgefordert werden, seine Meinung konkret darzulegen.²²³

²¹⁹ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 15.

²²⁰ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 54.

²²¹ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 74.

²²² Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 55 ff.

²²³ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 57 f.

Mitarbeiter reagieren unterschiedlich auf konfliktgeladene Situationen. Dazu gehört, dass Personen die Schuld sofort auf sich nehmen, um sich z.B. vor Kritik zu schützen. Hierbei ist es notwendig, sein Gegenüber zu stärken und ihm mögliche Zweifel zu nehmen. Andere wiederum bestreiten den Fehler und schieben die Schuld auf dritte Personen. Diese Situation erfordert Objektivität und eine nochmalige klare Darstellung des Sachverhalts. Wiederum kann das Verhalten direkt angesprochen oder die beschuldigte Person zum Gespräch hinzugezogen werden.²²⁴

Konflikte entstehen auch, indem Mitarbeiter sich Gedanken machen, weshalb etwas nicht funktioniert, und sich für das Thema weder verantwortlich fühlen noch Interesse an der Lösungsfindung zeigen. Hinter dieser Reaktion stehen womöglich schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit. Ein Lösungsansatz ist hier, den Mitarbeiter auf seine Erfahrung direkt anzusprechen. Im weiteren Verlauf kann nochmals hinterfragt werden, ob es aus seiner Sicht nicht doch eine Lösung für das Problem gibt.²²⁵

Lässt sich ein Mitarbeiter zu schnell auf einen Vorschlag ein, hat selbst keine eigene Meinung abgegeben und akzeptiert augenscheinlich das Vorgehen, ist ebenso Vorsicht geboten. Eine Konsequenz aus diesem Verhalten könnte sein, dass die getroffenen Vereinbarungen von diesem Mitarbeiter nicht eingehalten werden. Nochmaliges Nachfragen und den Mitarbeiter auf das Verhalten anzusprechen, wäre hier eine mögliche Vorgehensweise. Außerdem sollte deutlich gemacht werden, dass getroffene Vereinbarungen bindend sind.²²⁶

Werden Themen auf einer zu sachlichen Ebene abgehandelt, kann dies ein Hinweis auf einen möglichen emotionalen Widerstand sein. Die Gesprächspartner meiden die Gefühlsebene, um möglichen folgenden emotionalen Reaktionen aus dem Weg zu gehen. In diesem Fall sollte eine ungezwungene Atmosphäre geschaffen werden, in der nun mit konkreten Fragen auf die Gefühlsebene eingegangen wird. Eine mögliche Frage könnte

²²⁴ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 58 ff.

²²⁵ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 60 f.

²²⁶ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 61 f.

sein: „Diese Thematik könnte für Abneigung und Verärgerung sorgen. Wie sehen Sie das?“²²⁷

Eine weitere Variante, um Konflikte aufzudecken ist die Körpersprache. Die Sprache kann vom Menschen bewusst gesteuert werden, der Körper jedoch nur in eingeschränkter Art und Weise. Eine offene Haltung des Gegenübers weist auf ein Gespräch ohne Konfliktpotenzial hin. Eine offene Haltung vollzieht sich in Halten des Blickkontaktes, sowie einer zugewandten und gelösten Haltung. Weitere Anzeichen sind zustimmendes Kopfnicken, die Hände sind flach und gestikulieren und das Gespräch verläuft angenehm und freundlich.

Folgende Körperhaltungen und Gestiken zeigen einen möglichen Konflikt an: Der Blick schweift ab und kann nicht gehalten werden. Die Haltung ist geschlossen und abweisend und die Beine sind übereinander geschlagen. Gestikuliert wird mit geschlossenen Händen und angesprochene Themen werden mit einem Kopfschütteln bedacht. Der Gesichtsausdruck ist streng und ernst.²²⁸

In diesem Fall kann es hilfreich sein, die Situation anzusprechen und sein Gegenüber so aufmerksam zu machen. Es sollte jedoch immer die Möglichkeit bedacht werden, dass die Situation möglicherweise falsch interpretiert wurde.²²⁹

4.5.3 Umgang mit Konflikten

Konfliktlösung darf auf keinen Fall bedeuten, dass Mitarbeiter direkt angegriffen werden, noch dass weggesehen oder die Schuld bei anderen gesucht wird. Die Führungskraft hat sich dem Konflikt zu stellen.²³⁰

Als schwieriges Unterfangen in der Praxis stellt sich oft die Kommunikation in der Konfliktsituation dar. Führungskräfte haben darauf zu achten, dass sie ihre Anforderungen verständlich an ihr Gegenüber vermitteln. Unter

²²⁷ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 62 f.

²²⁸ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 63 f.

²²⁹ Vgl. Herzlieb, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 64 f.

²³⁰ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 243.

verständlich sind Aussagen wie „Das will ich..“ oder „Das will ich nicht...“ zu verstehen.²³¹

Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, den Mitarbeiter schnellstmöglich über den Missstand in Kenntnis zu setzen und nicht zuviel Zeit zwischen dem Eintritt des Ereignisses, dem Wissen darüber und der Konfrontation des Mitarbeiters mit dem Konflikt verstreichen zu lassen. Im Zuge eines Konfliktgespräches ist es wichtig objektiv zu bleiben und den Mitarbeiter nochmals an die Vereinbarung zu erinnern. Die Führungskraft hat das Recht, Emotion zu zeigen, indem sie anführt, was ihr an dem Verhalten nicht gefällt. So wird dem Mitarbeiter vermittelt, dass die Lage ernst ist.²³²

Viele Führungskräfte schrecken jedoch vor „zuviel“ Konfrontation zurück, da sie fürchten, dass sich der Mitarbeiter von ihnen abwendet. Dabei kommt es in erster Linie auf die Wortwahl an. Das Gegenüber soll zum Handeln bewegt werden, daher ist auf eine klare Sprache wie z.B. „Ich bin unzufrieden über...“ zu achten. Es ist nicht im Sinne der Konfliktlösung, Beschuldigungen auszusprechen. Diesem kann durch Verwendung von „Ich-Botschaften“ aus dem Weg gegangen werden. Auch der Konjunktiv „sollte“ oder „müsste“ hat bei einem Konfliktgespräch nichts verloren.²³³

Die Führungskraft hat vom Mitarbeiter die weitere Vorgehensweise einzufordern. Daraus folgernd sind Maßnahmen abzuleiten.²³⁴ Doch mit reinem Reden ist es nicht getan, Veränderungen lassen sich nur herbeiführen, wenn den Reden auch Taten folgen, in diesem Zusammenhang als Konsequenzen bezeichnet.²³⁵ „Nur das, was Konsequenzen hat, ist wichtig.“²³⁶

²³¹ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 244 f.

²³² Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 245 f.

²³³ Vgl. Sprenger Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 247 ff.

²³⁴ Vgl. Sprenger Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 250.

²³⁵ Vgl. Sprenger Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 252.

²³⁶ Sprenger Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001, S. 251.

4.6 Teamentwicklung als Schlüssel zum Erfolg

4.6.1 Grundlagen zur Teamentwicklung

Damit ein Team seine Arbeiten erfolgreich umsetzen kann, sind die folgenden Bedingungen zu erfüllen sowie die angeführten Grundlagen zu schaffen.

- Das Team muss innerhalb eines festgelegten Bereiches selbstständig agieren können.
- Die Rolle jedes einzelnen Teammitgliedes muss klar sein und von allen akzeptiert werden.²³⁷
- Dem Team sind Ziele zu setzen.
- Eine zeitnahe, klare und effiziente Kommunikation ist zu gewährleisten.
- Das Team ist auf Führung angewiesen, um Leistung zu erbringen, Schwierigkeiten zu eliminieren, das Team aufrecht zu halten sowie für Weiterentwicklung zu sorgen.
- Externe Unterstützung für die von außen zu vollrichtenden Arbeiten muss gegeben sein.
- Erfolge sind sicherzustellen, um das Team zu motivieren.²³⁸

4.6.2 Teambildung - „Häuptling und Indianer“

Der Change Manager hat die Verantwortung, das Team für die Umsetzung des Change Prozesses zusammenzustellen.

Die Anzahl der Teammitglieder sollte nicht zu hoch ausfallen. Richtwerte liegen zwischen sieben und acht Personen. Je mehr Personen sich im Team zusammenfinden, umso höher ist die Gefahr von Konflikten. Untersuchungen belegen, dass eine größere Anzahl von Mitgliedern nicht unbedingt eine bessere Ausbringung erzielt.²³⁹

²³⁷ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: a.a.O., S. 214 f.

²³⁸ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: a.a.O., S. 219 ff.

²³⁹ Vgl. Niermeyer, Rainer: Teams führen. - 2. Auflage. - München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2008, S. 29.

Im Team sollten sich unterschiedliche Rollen wiederfinden. Dabei lassen sich acht Typen unterscheiden:

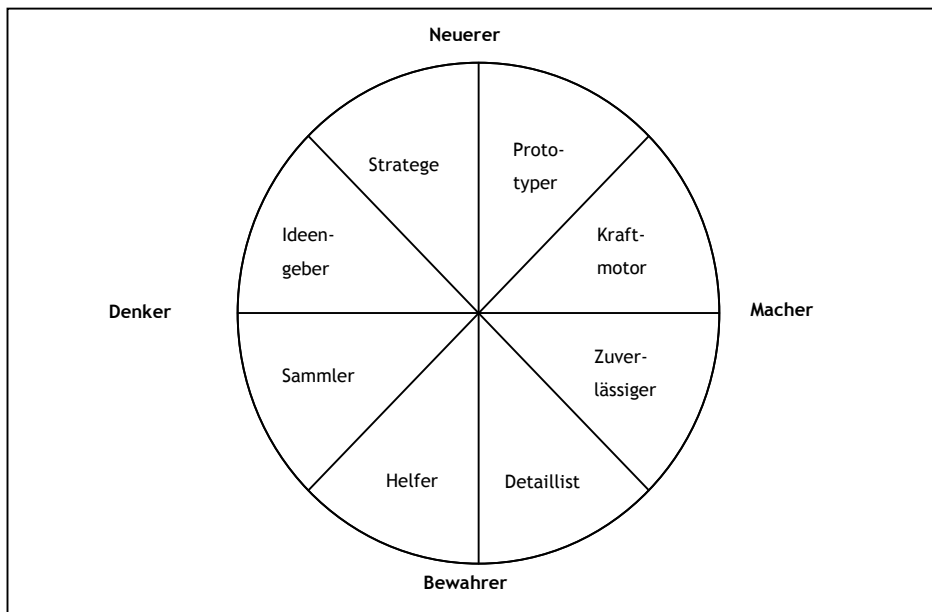


Abbildung 7: Darstellung der acht Typen, die sich in einem Team wiederfinden sollten.²⁴⁰

Die einzelnen Typen lassen sich wie folgt charakterisieren:

- **Prototypen:** konsequente Ausführung übertragener Aufgaben; aufgeschlossen gegenüber Neuem
- **Kraftmotor:** Antreiber im Prozess; sehr dynamisch; in der Umsetzung oftmals unüberlegt
- **Zuverlässiger:** sehr engagiert in der Umsetzung von Arbeiten; weniger kreativ und abwartend
- **Detaillist:** ist hundertprozentig in seinen Ausführungen und detailverliebt; sichert die Qualität des Projektes; bremst es aber dadurch auch ab
- **Helfer:** unterstützende Funktion; übernimmt bereitwillig zu erledigende Aufgaben; sichert die Zielrealisierung; schafft gutes Arbeitsklima
- **Sammler:** dokumentiert und archiviert; im Zuge der Umsetzung handelt er wenig aus eigenem Impuls heraus

²⁴⁰ Niermeyer, Rainer: a.a.O., S. 33.

- **Ideengeber:** das „kreative Hirn“ im Team; liefert Ideen; in der Umsetzung zurückhaltend
- **Strategie:** steht hinter dem Vorhaben und motiviert andere; hält die Vision am Leben; nimmt eine wichtige Rolle bei der Konzeption ein²⁴¹

Jedem Menschen können mehrere Typen in unterschiedlicher Intensität zugeordnet werden. Die Mitglieder im Team sollten in einem ausgewogenen Verhältnis diese Typen repräsentieren. Denker und Macher sowie Neuerer und Bewahrer ergänzen sich gegenseitig.²⁴²

Jedes der Teammitglieder muss zusätzlich über die benötigte fachliche Kompetenz verfügen. Der Change Manager bzw. Teamleiter muss sich im Vorfeld überlegen und festhalten, über welche Fähigkeiten und Eigenschaften seine Teammitglieder verfügen müssen, um das Vorhaben erfolgreich umzusetzen. Hierzu werden die benötigten Kompetenzen gelistet und anschließend den in Frage kommenden Kandidaten zugeordnet.²⁴³

In Change Prozessen ist es wichtig, dass die für die Umsetzung verantwortlichen Personen gut zusammenarbeiten können. Voraussetzung ist, dass sie sich als Team sehen und sich ihm zugehörig fühlen.

Die Bildung und Entwicklung eines Teams kann über den Teamidentitätsprozess (T.I.P.) nach Schmidt-Tanger/Placke-Braun 1995 stattfinden. Diese Methode wird bei bereits bestehenden aber ebenso für neu zusammengefundene Teams angewandt, und vollzieht sich in fünf Schritten:²⁴⁴

I. Identität:	Wer sind wir als Team? Wie sehen wir uns?
II. Werte, Einstellungen:	Was ist uns wichtig? Woran glauben wir?
III. Vision, Mission:	Wo wollen wir gemeinsam hin? Warum sind wir überhaupt zusammen? Was ist unsere Aufgabe?
IV. Fähigkeiten/Verhalten:	Was können wir? Welche Fähigkeiten haben wir, brauchen wir? Was tun wir konkret? Woran merken wir oder andere, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
V. Future Steps/Commitments:	Was bin ich konkret bereit, als einzelner für das Team und die gemeinsame Aufgabe zu leisten?

²⁴¹ Vgl. Niermeyer, Rainer: a.a.O., S. 37 ff.

²⁴² Vgl. Niermeyer, Rainer: a.a.O., S. 33.

²⁴³ Vgl. Niermeyer, Rainer: a.a.O., S. 43 ff.

²⁴⁴ Vgl. Schmidt-Tanger, Martina: Veränderungscoaching - Kompetent verändern - NLP im Changemanagement im Einzel- & Teamcoaching. - 2. Auflage. - Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 1999, S. 172.

Abbildung 8: T.I.P. - Teamidentitätsprozess - Schema zur Bildung und Entwicklung eines Teams nach Schmidt-Tanger/Placke-Braun²⁴⁵

Die angeführten Punkte und dazugehörigen Fragen werden im Team zusammen erarbeitet und beantwortet.²⁴⁶

4.6.3 Gruppen - Gruppendynamik

Der Einfluss und die Unterstützung anderer Menschen ist entscheidend, wenn es um die Besetzung der eigenen Rolle in der Gesellschaft geht. Dabei wird eine Beziehung zu einzelnen Personen oder auch Gruppen aufgebaut. Der Mensch versucht einerseits, sich in diesen Personen bzw. Gruppen wiederzufinden und Bestätigung von ihnen zu erhalten, andererseits, sich von gewissen Personen abzuheben.²⁴⁷

Gruppendynamik ist ein Phänomen, welches nicht erschaffen wird, sondern stets gegenwärtig ist. In der Jugend kann sich der Mensch nur schwer gegen die Gruppendynamik zur Wehr setzen. Mit dem Erwachsenenalter ist die Möglichkeit, sich der Fänge der Gruppendynamik zu entziehen, wesentlich größer.²⁴⁸

Unternehmen bestehen nicht nur aus Organigrammen, sondern beinhalten auch inoffizielle Strukturen, die von den Menschen im Unternehmen geschaffen wurden. Befürworter für Veränderungsprozesse suchen sich in ihren Reihen Personen mit denselben Interessen. Dieses gilt auch gegenteilig für die Widerständler. Der Sinn dahinter ist, sich mit gleichdenkenden Menschen über die Vorteile, Nachteile und Ängste zu unterhalten. Solche Zusammenschlüsse können jedoch auch manipulativ eingesetzt werden, indem falsche Daten und Fakten weitergegeben werden.

Bei Veränderungsprojekten kann sich der Change Manager diese inoffiziellen Gruppen zu Nutze machen, um sie in den Veränderungsprozess mit

²⁴⁵ Schmidt-Tanger, Martina: a.a.O., S. 173.

²⁴⁶ Vgl. Schmidt-Tanger, Martina: a.a.O., S. 173.

²⁴⁷ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt, Voigt, Bert: a.a.O., S. 120.

²⁴⁸ Vgl. Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt, Voigt, Bert: a.a.O., S. 122.

einzubeziehen, im Besonderen die Widerständler, um sie im Auge zu behalten und Kritiken zu überdenken.²⁴⁹

Werden Personen von Gruppen oder Abteilungen ausgegrenzt, so handelt es sich hier um „Mobbing“. Besonders bei Veränderungsprozessen kann es vorkommen, dass Mitarbeiter aus ihrer bisherigen Position verdrängt werden. Das Resultat sind z.B. Konflikte, Kämpfe um die Machstellung und hinterhältige Machenschaften. Ziel ist es, die eigene Position und Stellung im Unternehmen zu sichern. Führungskräfte sind hierbei gefordert, diese Konfliktpotentiale zu erkennen und mit entsprechenden Maßnahmen entgegen zu wirken.²⁵⁰

4.7 Kommunikation im Veränderungsprozess

4.7.1 Grundlagen der Kommunikation

Eine der wohl bekanntesten Aussage zur Thematik Kommunikation stammt von Paul Watzlawick, die besagt: „**Man kann nicht nicht kommunizieren.**“²⁵¹ Kommunikation darf nicht nur auf die gesprochene Sprache herabgesetzt werden. Der Mensch kommuniziert fortwährend über seine Körpersprache und sein Verhalten.

Das Grundprinzip der Kommunikation beinhaltet einen „Sender“, der eine Botschaft aussendet und einen „Empfänger“, der die Botschaft empfängt. Dabei ist nicht sichergestellt, ob der „Empfänger“ die Botschaft auch richtig verstanden hat. Dies kann durch Rückfragen erfolgen.²⁵²

Jede übermittelte Botschaft lässt sich nach vier Inhalten einteilen:

1. **Sachinhalt:** Information über ein Objekt oder Ereignis
2. **Selbstoffenbarung:** Information über den Sender selbst
3. **Beziehung:** Information über das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger

²⁴⁹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel, Fischer, Thomas: a.a.O., S. 121 f.

²⁵⁰ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel, Fischer, Thomas: a.a.O., S. 123.

²⁵¹ nach Watzlawick aus Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen. - 47. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2009, S. 34.

4. **Appell:** direkte oder indirekte Einflussnahme auf den Empfänger, etwas zu tun²⁵³

Im Veränderungsprozess stellt die Kommunikation einen zentralen und den wohl schwierigsten Faktor dar. Im Zuge von Veränderungsprojekten kann es hilfreich sein, zu Beginn Kommunikationsregeln aufzustellen, an die sich alle Beteiligten halten. Mögliche Regeln, sofern sie nicht schon in der Unternehmenskultur verankert sind, können z.B. sein:

- Personen, die das Wort haben, aussprechen zu lassen
- Negative Aussagen über Personen, die sich nicht im Raum befinden, zu unterlassen
- Wertschätzender, respektvoller Umgang miteinander
- Ein Konflikt mit einer Person wird direkt mit dieser besprochen und nicht über Dritte

Kommunikation sollte nicht als Aufgabe angesehen werden, sondern als Medium, mit dem Aufgaben vollzogen werden. In der Kommunikation kommt es auf den Gehalt der Botschaft an. Führungskräfte haben Sorge zu tragen, dass Kommunikation nicht missbräuchlich verwendet wird und die richtigen Inhalte überbracht werden.²⁵⁴

4.7.2 Kommunikationsstile

Kommunikationsstile sind Methoden, wie Menschen miteinander in Verbindung treten. Friedemann Schulz von Thun geht von acht Kommunikationsstilen aus.²⁵⁵

1. Bedürftig-abhängiger Stil

²⁵² Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen. - 47. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2009, S. 25.

²⁵³ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen. - 47. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2009, S. 26 ff.

²⁵⁴ Vgl. Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2006, S. 263 f.

²⁵⁵ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 57.

Der Mensch stellt sich als schwach, hilfsbedürftig und unsicher dar, um die Unterstützung von anderen zu erhalten.²⁵⁶

2. Helfender Stil

Bei diesem Stil versucht der Mensch mit all seiner Kraft, andere zu unterstützen bzw. zu helfen und ist daher gegenteilig zum bedürftig-abhängigen Stil. Die eigenen Schwächen werden ausgeblendet.²⁵⁷

²⁵⁶ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 61.

²⁵⁷ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 76.

3. Selbst-loser Stil

Der selbst-lose Stil ist dem helfenden Stil ähnlich. Der Mensch übernimmt eine helfende Haltung, verfügt aber über wenig Selbstachtung und Selbstvertrauen. Der andere wird aufgewertet, selbst wertet man sich ab.²⁵⁸

4. Aggressiv-Entwertender Stil

Der Mensch versucht sich über die Anderen zu erheben, indem er sich auf die Schwächen seines Gegenübers konzentriert, um ihn als schwach und nutzlos darzustellen.²⁵⁹

5. Beweisender Stil

Mit Hervorhebung seines Selbst, mit seinem Wissen und Erfahrung versucht der Mensch, seinen Wert zu heben, um von seiner Unsicherheit und seinen Zweifeln abzulenken.²⁶⁰

6. Bestimmender-Kontrollierender Stil

Diese Menschen stehen unter einem ständigen Kontrollzwang. Alles soll nach ihren Regeln und Richtlinien ablaufen. Die Angst, die Kontrolle zu verlieren, wird damit überdeckt.²⁶¹

7. Distanzierender Stil

Beim distanzierenden Stil grenzt sich der Mensch ab und versucht, andere von sich fernzuhalten, körperlich wie auch emotional. Er verhält sich sehr sachlich.²⁶²

²⁵⁸ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 93 f.

²⁵⁹ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 115.

²⁶⁰ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 153.

²⁶¹ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 170.

²⁶² Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 191.

8. Mitteilungsfreudig-dramatisierender Stil

Diese Menschen stehen gerne im Mittelpunkt, um sie ist immer etwas los und sie haben das Bedürfnis, sich stetig mitzuteilen.²⁶³

4.7.3 Emotionen richtig deuten

In der Kommunikation zwischen Personen sind immer Emotionen beteiligt. Der Umgang mit positiven Emotionen ist um einiges einfacher, als sich mit negativen Emotionen auseinandersetzen zu müssen.

Emotionen setzen willkürlich, unbewusst ein, und dies in Situationen, die wichtig für unser Wohlergehen sind. Sie äußern sich in Veränderungen der Haltung, der Gestik, des Gesichtsausdruckes und auch der Sprache. Dieser Mechanismus schützt einerseits vor Gefahren, andererseits kann es auch zu unpassenden Gefühlsausbrüchen kommen.²⁶⁴

Emotionen drücken sich aus in Freude, Angst, Ekel, Trauer, Verzweiflung, Ärger und Zorn. Viele Menschen würden sich gerne gewisser Emotionen entledigen. Doch es sind nicht unbedingt die Emotionen, die jemand los haben möchte, vielmehr ist es der situative Auslöser oder deren Verknüpfung.²⁶⁵

Emotionen, die eine Person aussendet, werden von anderen Personen aufgenommen und sind gleichfalls Auslöser für Emotionen beim Gegenüber. Aussagen und Handlungen der ersten Personen werden aufgrund der aufkommenden Emotion von der zweiten Person interpretiert.²⁶⁶

Achtsamkeit in Hinblick auf sein Gegenüber aber auch auf sich selbst ist der Schlüssel, um Emotionen aufzudecken. Der Mensch kann erlernen, sich bewusst zu machen, welche Aktionen wiederum welche Reaktionen bei ihm

²⁶³ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2009, S. 228.

²⁶⁴ Vgl. Ekmann, Paul: Gefühle lesen - Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. - Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag Heidelberg, 2004, 2007, S. 28 f.

²⁶⁵ Vgl. Ekmann, Paul: a.a.O., S. 59 f.

²⁶⁶ Vgl. Ekmann, Paul: a.a.O., S. 77.

auslösen. Sobald er das erkannt hat, kann er aktiv für oder gegen die Emotion Handlungen setzen.²⁶⁷

Eine mögliche Handlung besteht darin, die Situation nochmals neu zu beurteilen. Durch diese Unterbrechung wird die aufgekommene Emotion entweder bestätigt oder sie gegen eine andere Emotion zu tauschen. Sieht sich der Mensch nicht imstande, die Situation neu zu bewerten, so sollte er trotz starker Emotionalität kurz innehalten, die Konzentration auf Stimme und Mimik legen, und die gewählten Worte nochmals überdenken. So kann er einem unerwünschten Gefühlsausbruch mehr oder weniger entgegenwirken.²⁶⁸

4.8 Vom widerständischen zum motivierten Mitarbeiter

Der folgende Abschnitt stellt sich der Frage, wie aus einem widerständischen ein motivierter Mitarbeiter wird. Auf die Darstellung der unterschiedlichen Verhaltensweisen im Change Prozess folgt die Ausführung, mit welchen Arten von Widerständen Manager möglicherweise konfrontiert werden, wie die Grundsätze des Widerstandes lauten und wie sich Widerstände auflösen lassen. Den Abschluss in diesem Kapitel bildet die Ausführung über die möglichen Varianten der Mitarbeitermotivation.

4.8.1 Verhaltensweisen im Change Management Prozess

Im Change Management lassen sich grundsätzlich vier Typen von Verhaltensweisen unterscheiden.

1. Treiber
2. Bereitwillig Passiver
3. Verweigerer
4. Missmutig Abwartender²⁶⁹

²⁶⁷ Vgl. Ekmann, Paul: a.a.O., S. 108.

²⁶⁸ Vgl. Ekmann, Paul: a.a.O., S. 110.

²⁶⁹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 46.

Die nun folgenden Erläuterungen zeigen einerseits die genannten Verhaltensweisen aus Sicht der Führungskräfte, andererseits aus Sicht der Mitarbeiter.

Treiber

Treiber nehmen, vor allem zu Beginn eines Veränderungsprozesses, eine wichtige Rolle ein. Führungskräfte als Treiber sind aktiv am Vorhaben interessiert, bringen Ideen ein und setzen sich im Verlauf des Prozesses auch gegen Widerstände durch. Ein zu hohes Maß an Motivation der Führungskraft kann sich ebenso negativ auf die Veränderung auswirken. Daten und Fakten, die gegen das Vorhaben sprechen, werden ausgeklammert und nicht gesehen. Eine zu positive Darstellung und Sicht der Veränderung verdeckt oftmals die vorhandenen Nachteile. Treiber treten oft auch zu aggressiv an die Veränderung heran bzw. wollen zu viele Veränderungen auf einmal umsetzen und überfordern damit ihre Mitarbeiter.²⁷⁰

Mitarbeiter als Treiber können durch ihre positive Einstellung großteils selbstverantwortlich arbeiten. Im Zuge dessen sollten Ihnen wichtige Aufgaben im Veränderungsprozess übertragen werden. Die Führungskraft sollte diese Mitarbeiter, trotz zugesagter Freiheiten, in den durchgeführten Arbeiten kontrollieren.

Bereitwillig Passiver

Kennzeichnend für „Bereitwillig Passive“ ist die positive Grundeinstellung gegenüber dem Veränderungsprozess, in einer jedoch abwartenden Haltung.²⁷¹

Bereitwillig passive Führungskräfte wenden oft viel Zeit für Veränderungen auf und erreichen gerade noch ihr Ziel. Sie verfügen über zu wenig Überzeugungskraft, um den Sinn der Veränderung ausreichend an ihre Mitarbeiter weiterzugeben und sind mit Widerständen überfordert.²⁷²

Bereitwillig passive Mitarbeiter können durch einen partizipativen Führungsstil zum Treiber entwickelt werden. Die Führungskraft fördert somit ihre Mitarbeiter und bindet sie aktiv in das Geschehen ein. Ebenso sollte die

²⁷⁰ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 47 f.

²⁷¹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 69.

²⁷² Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 49.

Führungskraft Wert auf die Meinung ihrer Mitarbeiter legen, um sie möglicherweise im Veränderungsvorhaben zu berücksichtigen.²⁷³

Missmutig Abwartender

Missmutig Abwartende verhalten sich negativ und passiv gegenüber der Veränderung.²⁷⁴

Missmutig abwartende Führungskräfte halten sich im Hintergrund, wollen nicht auffallen und äußern sich kritisch hinsichtlich der Veränderung. Missmutig Abwartende sind schwer auffindbar, aber nur mit klärenden Gesprächen kann einem Scheitern der Veränderung entgegengewirkt werden.²⁷⁵

Klärende Gespräche sind auch bei missmutig abwartenden Mitarbeitern notwendig, um im Veränderungsprozess voranzukommen. Es dauert seine Zeit, bis der Mitarbeiter offen über seine Bedenken spricht, daher sollte die Führungskraft über entsprechende Geduld verfügen. Da missmutig abwartende Mitarbeiter ihre Kritik verdeckt äußern, sind sie auf jeden Fall bei Bekanntwerdung auf ihr Verhalten anzusprechen. Dies muss konsequent erfolgen. Nur so kann dieser Verhaltensweise Einhalt geboten werden.²⁷⁶

Verweigerer

Verweigerer zeichnen sich durch eine sehr ablehnende und skeptische Haltung gegenüber der Veränderung aus. Sie versuchen, Altbewährtes zu erhalten.²⁷⁷

Auch unter Führungskräften sind Verweigerer zu finden, da die Veränderung möglicherweise im Konflikt mit persönlichen Interessen steht. Führungskräfte neigen in dieser Situation dazu, falsche Informationen in Umlauf zu bringen, Nachteile der Veränderung besonders hervorzuheben und Vorteile eher „unter den Tisch zu kehren“. ²⁷⁸

Verweigerer unter den Mitarbeitern sind mit dem partizipativen Führungsstil zu führen. Mit der aktiven Einbindung von Verweigerern in den Veränderungsprozess, mit Hilfe von persönlichen Gesprächen öffnet sich der

²⁷³ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 69 f.

²⁷⁴ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 70.

²⁷⁵ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 52.

²⁷⁶ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 70 f.

²⁷⁷ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 71.

²⁷⁸ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 50 f.

Führungskraft die Chance, den Mitarbeiter im Auge zu behalten und zu wissen, welche Aktionen er setzt. Jede Kritik kann auch als Möglichkeit gesehen werden, den Veränderungsprozess weiter zu verbessern. Kommt die Führungskraft mit dem partizipativen Führungsstil zu keinem Erfolg, besteht immer die Möglichkeit, in den autoritären Stil zu wechseln oder folgend mit Konsequenzen zu drohen.²⁷⁹

4.8.2 Aufnahme und Reduktion von Widerständen

Zu Beginn sowie im Verlauf des Veränderungsprozesses werden Führungskräfte immer wieder mit Widerständen seitens der Mitarbeiter konfrontiert. Die Führungskraft ist in dieser Situation gefordert, sich diesen Widerständen zu stellen und einen Weg zu finden, um sie in geregelte Bahnen zu leiten bzw. als Chance zu nutzen.

Widerstände lassen sich in individuelle Widerstände und organisationale Widerstände unterteilen.

Individuelle Widerstände sind das Ergebnis persönlicher Motive und Ängste hinsichtlich finanzieller bzw. persönlicher Nachteile oder generell gegenüber der neuen Situation. Dazu zählt z.B. die Angst vor Verlust der Arbeit.

Organisationale Widerstände treten z.B. aufgrund einer unbeweglichen Organisation oder Personen und der damit verbundenen Abläufe auf. Ebenso tauchen Widerstände bei Veränderungen auf, bei denen das Hauptaugenmerk auf eine bestimmte Gruppe oder Abteilung gelegt wird, aber grundsätzlich die gesamte Organisation von der Veränderung betroffen ist. Auch den Verlust einer höheren Stellung, von Macht oder auch von bisher verfügbaren Ressourcen lösen Widerstände aus.²⁸⁰

Es gibt unterschiedliche Anzeichen für Widerstände. Diese werden in der folgenden Abbildung aufgezeigt.

²⁷⁹ Vgl. Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas: a.a.O., S. 71 ff.

²⁸⁰ Vgl. Greif, Siegfried; Runde, Bernd; Ilka, Seeberg: a.a.O., S. 194, zitiert aus: Robbins S.P.: Organizational Behavior (10th ed.); Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. Deutschland: Die Organisation des Unternehmens - 9. Auflage. - München: Pearson Education, 2003, S. 558 ff.

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch <i>Gegenargumentation</i> <i>Vorwürfe</i> <i>Drohungen</i> <i>Polemik</i> <i>sturer Formalismus</i>	Aufregung <i>Unruhe</i> <i>Streit</i> <i>Intrigen</i> <i>Gerüchte</i> <i>Cliquenbildung</i>
passiv (Flucht)	Ausweichen <i>Schweigen</i> <i>Bagatellisieren</i> <i>Blödeln</i> <i>ins Lächerliche ziehen</i> <i>Unwichtiges debattieren</i>	Lustlosigkeit <i>Unaufmerksamkeit</i> <i>Müdigkeit</i> <i>Fernbleiben</i> <i>innere Emigration</i> <i>Krankheit</i>

Abbildung 9: Anzeichen, die Widerstände bei einzelnen Personen oder Gruppen aufzeigen²⁸¹

Sind Widerstände eindeutig erkennbar, können nur persönliche Gespräche die Ursachen ans Licht bringen und zur Klärung der Situation beitragen. Dabei hat die Führungskraft darauf zu achten, dass sie offen und ehrlich mit ihrem Gegenüber umgeht. Weiterführend ist die Vorgehensweise unter Berücksichtigung der Anliegen des Mitarbeiters und der Projektziele festzulegen.²⁸²

„Der kritische Faktor im Umgang mit Widerstand ist letztlich der Umgang mit sich selbst“.²⁸³ Widerstände lassen sich nur auflösen bzw. als Chance nutzen, wenn man sich seiner eigenen Emotionen bewusst ist und sich in andere Personen versetzen kann.²⁸⁴

²⁸¹ Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 339.

²⁸² Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 340 f.

²⁸³ Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 347.

²⁸⁴ Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 347.

Zum Thema „Widerstand“ lassen sich vier Grundsätze festhalten:

1. Grundsatz	<i>Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!</i> Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt. → <i>Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!</i>
2. Grundsatz	<i>Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“!</i> Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. → <i>Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!</i>
3. Grundsatz	<i>Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!</i> Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht beziehungsweise <i>noch nicht</i> gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck → <i>Denkpause einschalten - nochmals über die Bücher gehen!</i>
4. Grundsatz	<i>Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!</i> Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen - das heißt zunächst einmal <i>ernst genommen</i> - und sinnvoll kanalisiert werden. (1) <i>Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)</i> (2) <i>Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)</i> (3) <i>Gemeinsame Absprache (Vorgehen neu festlegen)</i>

Abbildung 10: Grundsätze , die im richtigen Umgang mit Widerständen beachtet werden müssen.²⁸⁵

4.8.3 Motivation von Mitarbeitern

„Den Prozess der Steuerung menschlicher Verhaltensweisen durch Bedürfnisse/Motive, um individuelle Zielsetzungen zu verwirklichen, bezeichnet man als Motivation.“²⁸⁶ So lautet eine der möglichen Definitionen zum Begriff „Motivation“.

Eine andere Sichtweise differenziert nochmals zwischen „Motivation“ und „Motivierung“.

- „>>Motivation<<, die die *Eigensteuerung* des Individuums bezeichnet und daher diesem ganz allein eignet, ganz allein gehört, und der

²⁸⁵ Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: a.a.O., S. 345 f.

²⁸⁶ Litke Hans-D.: a.a.O., S. 232, zitiert aus: Engel, P.; Riedmann, W.: Die neuen Managementtechniken in Fälen. - Landsberg am Lech: 1982, S. 16.

- >>Motivierung<<, als absichtvollem Handeln eines Vorgesetzten oder Funktionieren von Anreizsystemen, das mithin notwendig als *Fremdsteuerung* auszuweisen ist.“²⁸⁷

Geht es nach Fredmund Malik, bekannter Managementberater, sieht er Motivation nicht als Aufgabe des Managements. Stattdessen ist Motivation das Resultat aus der Erledigung dieser Aufgaben. Sobald die Aufgaben umgesetzt sind, die Instrumente und Richtlinien eingehalten wurden, ergibt sich Motivation von selbst.²⁸⁸

Generell ist festzuhalten, dass motivierte Mitarbeiter ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen sind. Auslöser für Motivation sind augenscheinlich, verbessernde, attraktive, gewinnbringende und zufriedenstellende Umstände.²⁸⁹

Im Veränderungsmanagement ist Einsatz und Leistung gefragt. Unabhängig davon, dass hierzu Motivation ein wichtiger Faktor ist, müssen Mitarbeiter die Fähigkeiten und Möglichkeiten haben, Leistung zu erbringen.²⁹⁰ Die Fähigkeit und Möglichkeit etwas zu vollbringen, kann auf einen Menschen bereits motivierend wirken.²⁹¹

Kann Motivation von außen überhaupt erzeugt werden? Hierzu lassen sich folgende Standpunkte festhalten.

- Menschen lassen sich durch Anreize motivieren, wie z.B. durch Lob, Bonus, Aussicht auf eine höhere Stellung im Unternehmen.
- Sprenger jedoch ist gegenteiliger Meinung und sieht Anreize nicht als Motivationsfaktor, wenn man Motivation als Begeisterung interpretiert.

Wird Motivation hinsichtlich der Erzielung von Handlungen seitens der Mitarbeiter gesehen, so können Anreize sehr wohl motivierend wirken.²⁹²

²⁸⁷ Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002, S. 24.

²⁸⁸ Vgl. Malik, Fredmund: a.a.O., S. 264.

²⁸⁹ Vgl. Malik, Fredmund: a.a.O., S. 232.

²⁹⁰ Vgl. Felser, Georg: Motivationstechniken - Persönliche Erfolgsfaktoren ermitteln - Psychologie praktisch anwenden. - 3. Auflage. - Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2008, S. 91, zitiert aus: Sprenger, R. K.: 30 Minuten für mehr Motivation. - Offenbach: Gabal Verlag, 1999, S. 21.

²⁹¹ Vgl. Felser, Georg: a.a.O., S. 91.

²⁹² Vgl. Felser, Georg: a.a.O., S. 93.

Eine Frage, die sich hinsichtlich Mitarbeitermotivation stellt, ist folgende: „Wie werden Mitarbeiter soweit gebracht, Arbeiten zu erledigen, die sie von selbst nicht gerne übernehmen?“

Hierzu wird in Unternehmen gerne auf die fünf großen „B“ zurückgegriffen:²⁹³
„Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen“²⁹⁴

Methode „Zwang“ - Bedrohen und Bestrafen

Mitarbeiter werden aufgefordert, ihre Arbeiten zu erledigen, da sie sonst mit Sanktionen rechnen müssen. Die Motivation erfolgt durch Bedrohen und Bestrafen. Der Vorgesetzte kümmert sich in diesem Fall nicht um den Gefühlshaushalt seiner Mitarbeiter. Sein Fokus liegt in der Erledigung der Arbeit.²⁹⁵

Methode „Ködern“ - Belohnen und Bestrafen

Führungskräfte versuchen ihre Mitarbeiter dadurch zu motivieren, indem sie sie anweisen, sich um ihre Arbeiten zu bemühen und diese zu erledigen, da ihnen sonst Nachteile widerfahren. Für den Mitarbeiter ist diese Variante ein zweischneidiges Schwert. Führt er seine Arbeiten zufriedenstellend aus, so folgt eine Belohnung. Handelt er gegenteilig, so fällt die Belohnung weg. Für die Führungskraft liegt der Vorteil darin, dass sich das System bei dieser Variante von selbst regelt.²⁹⁶

Methode „Verführung“ - Bestechen, Belohnen, Belobigen

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steht hier im Vordergrund. Arbeiten werden von der Führungskraft angewiesen und der Mitarbeiter soll sie mit Freude durchführen. Das Unternehmen wird von den Managern in den Mittelpunkt gestellt bzw. als einzigartig dargestellt. Die

²⁹³ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002, S. 54.

²⁹⁴ Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002, S. 54.

²⁹⁵ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002, S. 55.

²⁹⁶ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002, S. 56.

Mitarbeiter sollen sich so dem Unternehmen zugehörig fühlen und sich als Teil von diesem sehen.²⁹⁷

Methode „Vision“

Durch die Erzeugung einer Unternehmensvision können Mitarbeiter motiviert werden. Ziel ist es, den Mitarbeiter als Anhänger und Befürworter des Unternehmens zu gewinnen, indem er sich auf die Vision einlässt, sie kontinuierlich verfolgt und auf seine Arbeit einwirkt. Der Mitarbeiter ist Teil eines großen Ganzen und soll sich so mit seinem Unternehmen identifizieren.²⁹⁸

Zu Beginn eines Veränderungsprojektes ist der Level der Motivation bei den Beteiligten oft noch sehr hoch, da eine herausfordernde und interessante Aufgabe wartet. Im Verlauf des Projektes bzw. umso länger es dauert, kann die Motivation der Mitarbeiter immer weiter absinken. Durch die oben genannten Methoden und Anreize, positiver wie auch negativer Natur, kann die Führungskraft wieder „Schwung“ in die Gruppe bringen und das Projekt vorantreiben.

²⁹⁷ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002, S. 57.

²⁹⁸ Vgl. Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002, S. 59.

5 Zusammenfassung

Auch wenn die ersten Forschungen und Erkenntnisse im Rahmen des Change Management bereits Jahrzehnte zurückliegen, ist die Thematik aktuell wie nie zuvor. Change Management ist in aller Munde, und fortwährend folgen neue Erkenntnisse zu diesem Thema.

Unternehmen, Führungskräfte und ihre Mitarbeiter sind einem immer stärker werdenden Erfolgsdruck ausgesetzt. Unternehmen setzen sich immer höhere Ziele und wollen in noch kürzerer Zeit stetig mehr erreichen. Beträchtlich ist ebenso der Eingriff von außen durch z. B. stärker werdender Konkurrenz oder durch die Weltwirtschaftskrise des letzten Jahres.

Diese Faktoren als Beispiel machen es für ein Unternehmen unausweichlich, sich mit bestehenden Strukturen und Unternehmensprozessen auseinandersetzen, um diese zu verbessern und zu optimieren. Eine Veränderung im Unternehmen kann nur von Erfolg gekrönt sein, wenn die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Der Mensch steht unausweichlich im Zentrum eines erfolgreichen Change Managements.

Aus sachlicher und theoretischer Sicht können sich Unternehmen unterschiedliche Konzepte für die Umsetzung ihres Vorhabens zu nutze machen. Je nach Anforderung stehen beispielhaft das Reengineering, das Redesign, die Organisationsentwicklung, die Lernende Organisation und das Lean Management zur Verfügung.

Auch die Auswahl an verschiedenen Instrumenten, wie z.B. der Balanced Scorecard, der SWOT-Analyse, das Resistance Radar und der TCP-Matrix zeigen auf, wie wichtig und aktuell das Thema Change Management ist.

Der Change Management Prozess nach John P. Kotter stellt einen empfehlenswerten roten Faden für die Umsetzung von Veränderungen dar. Die Sichtweise ist nicht nur auf sachlichen Daten und Fakten gestützt, sondern gibt sinnvolle Inputs für den Umgang mit den von der Veränderung betroffenen Mitarbeitern. Der dargestellte Prozess von Kurt Lewin weist zwar

Parallelen zum Prozess von Kotter auf, ist jedoch in seiner Ausführung weniger detailliert und aufschlussreich.

Den Hauptteil in der Veränderung selbst trägt der Mensch. So unterschiedlich wie Menschen sind, so unterschiedlich sind die Anforderungen, welche an die Führungskraft und die Mitarbeiter im Change Prozess gestellt werden.

Der Change Manager muss eine selbstsichere Persönlichkeit darstellen, die ihr Ziel nicht aus den Augen verliert. Fachliche Kompetenzen vorausgesetzt, muss der Manager über ein intuitives Gespür und Sicherheit verfügen, welches ihn in schwierigen Situationen einen kühlen Kopf bewahren lässt, um das Projekt auf Kurs zu halten. Neben der Vorbildfunktion, die er vor seinen Mitarbeitern ausübt, hat er die Aufgabe, Konflikte in seinem Team frühzeitig zu erkennen und entsprechend entgegenzusteuern. Auch hier kommt es auf den Change Manager an, ob er über ein entsprechendes Einfühlungsvermögen verfügt und die Anzeichen dafür richtig deutet.

In der Führung von Mitarbeitern stehen dem Manager die unterschiedlichsten Führungsstile zur Verfügung, wobei der kooperative/demokratische Führungsstil im Change Management sicher zu bevorzugen ist. Dennoch sollten die anderen Stile nicht außer acht gelassen werden. Das Führungskonzept Management by Objectives, Führung mit Zielvereinbarung, ist mitunter ein probates Konzept, um Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen.

Der Change Manager kann noch so kompetent auf allen Gebieten sein, ohne entsprechendes Team und der gemeinsamen Erarbeitung der Aufgaben wird er nicht ans Ziel kommen. Die Teambildung hinsichtlich einer ausgewogenen Mischung unterschiedlicher Typen und Persönlichkeiten ist hier hervorzuheben.

Jede Art von Veränderung verursacht Widerstände. So lautet einer der Grundsätze im Umgang mit Widerständen. Ist der Manager sich der vier Grundsätze bewusst und lassen sich gewisse Verhaltensweisen von Mitarbeitern nachvollziehen und erkennen, kann auch entsprechend gehandelt werden, um das Gleichgewicht wieder herzustellen.

Ab dem Zeitpunkt, wo Mitarbeiter Tätigkeiten übernehmen, die sie von vornherein nicht unbedingt gerne abarbeiten, hat der Change Manager es geschafft, Motivation ins Team zu bringen und ist auf dem besten Weg, sein Vorhaben erfolgreich umzusetzen.

Literaturquellen

Monographien

Atanasov, Petar: ap Personal Profiling - Bewerber- und Mitarbeiter-Eignungsdiagnose.

- Leinfelden-Echterdingen, Advanced Performance Personal Profiling, 2009 (nicht veröffentlicht)

Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: Change Management - (Über)Leben in Organisationen. - Band 4 - 6. völlig neu bearbeitete Auflage. - Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt, 2008

Brunner, Franz J.; Wagner, Karl W.: Taschenbuch Qualitätsmanagement - Leitfaden für Ingenieure und Techniker. - 2. Auflage. - München; Wien: Carl Hanser Verlag, 1999

Doppler, Klaus: Der Change Manager - Sich selbst und andere verändern - und trotzdem bleiben, wer man ist. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2003/2008

Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert: Unternehmenswandel gegen Widerstände - Change Management mit den Menschen. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. - 12., aktualisierte und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 1994 und 2008

Ekmann, Paul: Gefühle lesen - Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. - Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 2004, 2007

Felser, Georg: Motivationstechniken - Persönliche Erfolgsfaktoren ermitteln - Psychologie praktisch anwenden. - 3. Auflage. - Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2008

Greif, Siegfried; Runde, Bernd; Seeberg, Ilka: Erfolge und Misserfolge beim Change Management. - Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2004

Hammer, Michael; Champy, James: Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen. - 5. Auflage. - Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag GmbH, 1995

- Herzlieb, Heinz-Jürgen: Konflikte lösen - Konfliktpotenzial erkennen - In Konfliktsituationen souverän agieren. - 3. Auflage. - Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2008
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH, 1997
- Kohlmann-Scheerer, Dagmar: Gestern Kollege - heute Vorgesetzter - So schaffen Sie den Rollentausch. - Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2004
- Kostka, Claudia; Mönch, Annette: Change Management - 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. - 3. Auflage. - München: Carl Hanser Verlag München, 2006
- Kotter, John P.: Leading Change. - Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996
- Kraus, Georg; Becker-Kolle Christel, Fischer Thomas: Handbuch Change-Management. - 2. Auflage. - Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, 2006
- Litke Hans-D.: Projektmanagement - Methoden, Techniken, Verhaltensweisen - Evolutionäres Projektmanagement. - 5., erweiterte Auflage. - München: Carl Hanser Verlag München, 2007
- Macharzina, Klaus: Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen - Konzepte - Methoden - Praxis. - 4. Auflage. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2003
- Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2006
- Mayerhofer, Karl: Arbeitsrecht für die betriebliche Praxis 2008/09. - Wien: Weiss Verlag Ges.m.b.H. & Co. KG, 2008
- Nefiodow, Leo A.: Der sechste Kondratieff - Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. - 5. überarbeitete Auflage. - Sankt Augustin: Rhein-Sieg Verlag, 2001
- Niermeyer, Rainer: Teams führen. - 2. Auflage. - München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2008
- Nöllke, Matthias: Psychologie für Führungskräfte. - München: Verlag C. H. Beck, 2009
- Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation - Eine Sprache des Lebens. - 6. Auflage 2005. - Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2001

Schmidt-Tanger, Martina: Veränderungscoaching - Kompetent verändern - NLP im Changemanagement im Einzel- & Teamcoaching. - 2. Auflage. - Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 1999

Schreyögg, Georg: Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. - 4. Auflage (Nachdruck). - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2003

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen. - 47. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2009

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2 - Stile, Werte, Persönlichkeitsentwicklung. - 30. Auflage. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2009

Senge, Peter M.; Kleiner, Art; Smith, Bryan J.; Roberts, Charlotte; Ross, Richard B.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. - Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, 1996

Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - 2. Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2002

Staehle, Wolfgang H.: Management. - 8. Auflage/überarbeitet von Peter Conrad; Jörg Sydow. - München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: Management - Grundlagen der Unternehmensführung - Konzepte - Funktionen - Fallstudien. - 6. Auflage. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2005

Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan: Change Management - Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. - 2. Auflage. - Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2006, 2009

Strebel, Heinz: Innovations- und Technologiemanagement. - 2. erweiterte und überarbeitete Auflage 2007. - Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2003

Vahs, Dietmar: Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. - 5. überarbeitete Auflage. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH, 2005

Wiedeking, Wendelin: Anders ist besser - Ein Versuch über neue Wege in Wirtschaft und Politik. - 5. Auflage. - München: Piper Verlag GmbH, 2006

Sammelwerke

Posch, Alfred in Strebel, Heinz Hrsg.: Innovations- und Technologiemanagement. - 2. Auflage. - Wien, 2007, S. 213 - 266

Gesetze

Doralt, Werner: Kodex des österreichischen Rechts - Arbeitsrecht. - 29. Auflage. - Wien: Linde Verlag Wien, 2007

Internetquellen

Böhm, Ingeborg; Pawellek, Irene: Personalmanagement und Führung, Ein Leitfaden für kleine, junge, innovative Unternehmen. URL: <
http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/007_93hand-7.pdf>, verfügbar am 12.10.2009, zitiert aus: Seminarunterlagen ERGON, Gesellschaft für Organisationsberatung und Supervision, Kronberg, Jahr unbekannt

Ernst & Young: Neue Chancen in schwierigen Zeiten - Reaktionen auf die Krise. URL:

<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Neue_Chancen_in_schwierigen_Zeiten/\\$FILE/Studie_Neue_Chancen_2009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Neue_Chancen_in_schwierigen_Zeiten/$FILE/Studie_Neue_Chancen_2009.pdf)>, verfügbar am 05.08.2009

Fischer, Hans Peter <fischer@transformationsberatung.de>: Wir sind doch in Bewegung. Oder: Nicht jedes Aktionsprogramm ist ein Prozess. URL: <
http://www.transformationsberatung.de/prozess/mehr/artikel/in_bewegung.pdf>, verfügbar am 12.10.2009

Getrag Corporate Group: Interventionen ableiten. URL: <
<http://www.widerstandsradar.de/31>>, verfügbar am 12.10.2009

Kraus, Georg <info@kraus-und-partner.de>: Kennen Sie Kondratieff?. URL: <
http://www.kraus-und-partner.de/downloads/4494_PR-438-ChannelPartner_090401_Kennen_Sie_Kondratieff.pdf>, verfügbar am 8.9.2009

LIKOM konflikte|besser|lösen <info@likom.info>: Organisationsentwicklung. URL: <
<http://www.likom.info/organisationsentwicklung.htm>>, verfügbar am 21.10.2009

Teilautonome Arbeitsgruppe: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Teilautonome_Arbeitsgruppe>, verfügbar am 04.08.2009

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst wurde, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht wurden.

Bad Gams, am 10. Februar 2010

Margit Ritt

